

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci

Modifying the Employee Appraisal System in a Chosen Organization

Student: Bc. Denisa Šrubařová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Denisa Šrubařová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Úprava systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Modifying the Employee Appraisal System in a Chosen Organization
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
 3. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců
 4. Charakteristika organizace
 5. Popis a analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.
- MONDY, Wayne R. a Joseph J. MARTOCCHIO. *Human Resource Management*. 14th ed. Harlow: Pearson, 2016. ISBN 978-12-920-9437-3.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**


Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018





doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení o samostatném vypracování diplomové práce

„Prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh 2, 3 a 5 vypracovala samostatně. Přílohy 1 a 4 mi byly poskytnuty organizací k dispozici.

V Ostravě dne 24.4.2018

Denisa Gutáková
jméno a příjmení studenta

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Andree Čopíkové, Ph.D. za její ochotu, čas a cenné rady při zpracovávání této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala paní vedoucí oddělení Podpora řízení procesů BO a zaměstnancům za jejich ochotu, čas a velmi cenné rady, které mi byly poskytnuty při konzultacích v organizaci. Poděkování patří především také mé rodině za jejich podporu a trpělivost.

OBSAH

1. ÚVOD	5
2. METODY A METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	6
2.1. METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	6
2.2. METODY ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE	6
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	8
3.1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	8
3.2. ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ	9
3.2.1 Proces řízení pracovního výkonu	11
3.2.2 Cyklus řízení pracovního výkonu	11
3.2.3 Rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	12
3.3. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	13
3.3.1 Proces hodnocení zaměstnanců.....	14
3.3.2 Kdo je hodnotitelem	17
3.3.3 Formy hodnocení.....	18
3.3.4 360° zpětná vazba.....	19
3.3.5 Trendy ve vývoji hodnocení zaměstnanců	20
3.3.6 Kritéria hodnocení zaměstnanců	21
3.3.7 Zpětná vazba.....	22
3.3.8 Obsah hodnocení	23
3.3.9 Metody hodnocení zaměstnanců	24
3.3.10 Hodnocení na základě kompetencí a kompetenčních modelů.....	30
3.3.11 Hodnotící pohovor.....	30
3.3.12 Školení hodnotitelů	32
3.3.13 Chyby v hodnocení.....	33
3.3.14 Hodnotící formulář.....	34
3.3.15 Implementace systému hodnocení.....	35
3.3.16 Charakteristiky efektivního hodnotícího systému	36
3.3.17 Role HR specialistů, liniových manažerů a zaměstnanců při ŘPV a hodnocení zaměstnanců.....	38
4. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	41
4.1. O organizaci.....	41
4.2. Analýza lidského kapitálu.....	41

5. POPIS A ANALÝZA PROCESU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI.....	42
5.1. Popis současného systému hodnocení zaměstnanců	42
5.1.1 Odpovědnosti, povinnosti a pravomoci vedoucích a zaměstnanců	43
5.1.2 Principy organizace	44
5.1.3 Zásady hodnocení zaměstnanců	45
5.1.4 Hodnotící pohovor.....	46
5.1.5 Hodnotící formulář	46
5.1.6 Školení hodnotitelů	47
5.1.7 Provázanost hodnocení a odměňování	48
5.2. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	49
5.2.1 Průběh dotazníkového šetření	49
5.3. SHRUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	68
6. NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	69
7. ZÁVĚR	71
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	73
SEZNAM ZKRATEK.....	75
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	Chyba! Záložka není definována.
SEZNAM OBRÁZKŮ	
SEZNAM GRAFŮ	
SEZNAM TABULEK	
SEZNAM PŘÍLOH	

1. ÚVOD

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců hraje důležitou roli v oblasti řízení lidských zdrojů. Pravidelné hodnocení zaměstnanců vede k motivaci, napomáhá otevřené komunikaci v podniku a ke vzájemnému sdílení organizačních hodnot.

Cílem diplomové práce je na základě analýzy stávajícího systému hodnocení zaměstnanců v dané organizaci navrhnout doporučení na zdokonalení procesu, díky nimž by mohl být zlepšen současný systém v organizaci.

Diplomová práce je rozdělena do sedmi kapitol. V první kapitole je popsán úvod do diplomové práce, v němž se nachází cíl diplomové práce a popis jednotlivých kapitol.

Ve druhé kapitole je popsána metodika, tedy jednotlivé kroky zpracovávání diplomové práce, a metody, které jsou využity ke tvorbě teoretické i praktické části.

Ve třetí kapitole se nachází teoretická východiska hodnocení zaměstnanců, kde je vysvětlena podstata řízení lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu. Dále jsou zde popsány jednotlivé kroky procesu hodnocení zaměstnanců, kritéria hodnocení zaměstnanců, zpětná vazba, metody hodnocení zaměstnanců, organizace hodnocení zaměstnanců. V této kapitole jsou zpracovány informace získané nastudování odborné literatury zaměřené na řízení lidských zdrojů.

Ve čtvrté kapitole je představena vybraná organizace a provedena analýza lidského kapitálu v organizaci. V celé diplomové práci se pro organizaci využíval fiktivní název XY.

V páté kapitole je popsán proces a analýza hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci. Informace o průběhu hodnocení zaměstnanců jsou zjištěny na základě polostrukturovaného pohovoru s vedoucí jednoho oddělení a zaměstnanci, a také z poskytnutých interních materiálů. V této kapitole je možné zjistit, jak a jak často probíhá hodnocení zaměstnanců, jaké metody jsou využívány, kdo je hodnotitelem, jak probíhá příprava na hodnocení zaměstnanců a v jakých oblastech jsou zaměstnanci hodnoceni.

V šesté kapitole budou na základě dotazníkového řešení navržena doporučení pro zlepšení současného stavu hodnocení zaměstnanců ve zkoumané organizaci XY.

V sedmé kapitole, tedy závěrečné, je shrnuta celá diplomová práce.

2. METODY A METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

V této kapitole diplomové práce bude popsána metodika zpracování diplomové práce, ve které budou vyjmenovány jednotlivé kroky postupu, díky nimž bude dosaženo stanovených cílů. Dále budou charakterizovány veškeré metody, které budou využity při zpracování diplomové práce.

2.1. METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

1. krok: Studium příslušné odborné literatury na základě literární rešerše, kde je popsána problematika daného téma. Po nastudování informací z odborné literatury budou zpracována teoretická východiska systému hodnocení zaměstnanců.

2. krok: Studium informací o vybrané organizaci, následná charakteristika a popis vybrané organizace.

3. krok: Popis současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci. Na základě polo-strukturovaného pohovoru s vedoucí oddělení a poskytnutých interních materiálů bude popsán současný systém hodnocení zaměstnanců.

4. krok: Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci. Pro analýzu bude využita metoda dotazníkového šetření, kdy dotazníky budou vytvořeny na internetu a elektronickou formou bude zaměstnancům a vedoucím rozeslán odkaz na dotazník. Na základě odpovědí budou porovnány názory na současný systém hodnocení zaměstnanců v organizaci. Metoda dotazníkového šetření bude vybrána z důvodu, že pro sběr dat je tato metoda nejvhodnější.

5. krok: Návrhy a doporučení. Na základě výsledků dotazníkového šetření, analýzy hodnocení zaměstnanců a polo-strukturovaného pohovoru s vedoucí oddělení budou doporučeny návrhy na vylepšení procesu hodnocení zaměstnanců.

2.2. METODY ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Při zpracovávání diplomové práce bude využito několik metod, jakožto metoda indukce a dedukce, analýzy a syntézy, metoda komparace a dotazníkové šetření.

Za pomoci metody indukce budou zkoumány jednotlivé skutečnosti a dospěje se k obecným závěrům. Naopak při použití metody dedukce budou z obecných závěrů vyvozena nová tvrzení.

Metoda analýzy a syntézy spolu úzce souvisí. Na základě metody analýzy dojde k rozboru zkoumaného jevu či skutečnosti. Za pomoci metody syntézy budou jednotlivé části sjednoceny v celek.

Stejně jako předchozí metody, bude i metoda komparace využita jak v teoretické, tak v praktické části, a díky této metodě budou porovnávány výsledky jednotlivých dotazníků.

Pro sběr dat bude využita metoda dotazníkového šetření. Mnou sestavené dotazníky budou po konzultaci s vedoucí oddělení a následnou kontrolou personální ředitelkou rozdány zaměstnancům, kteří jsou hodnoceni, a hodnotitelům, kteří hodnotí své podřízené. Tyto dva dotazníky budou rozeslány v elektronické podobě a budou zcela anonymní. V dotazníku budou obsaženy otázky uzavřené, polo-uzavřené a jedna otázka bude otevřená. Jednotlivé dotazníky budou následně jednotlivě vyhodnocovány, výsledky budou graficky znázorněny a budou vytvořeny kontingenční tabulky (viz Příloha 5).

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Na základě teoretických poznatků získaných z nastudované odborné literatury je v této kapitole popsán systém hodnocení zaměstnanců. Jako první jsou stručně definovány a vysvětleny pojmy řízení lidských zdrojů, jeho cíle a hlavní úkoly. Větší pozornost je pak věnována řízení pracovního výkonu, jeho procesu a cyklu. Zde je také vysvětlen rozdíl mezi ŘPV a hodnocení zaměstnanců. Největší část je však věnována samotnému hodnocení zaměstnanců. Zde jsou popsána kritéria hodnocení zaměstnanců, kterými se personalisté řídí, metody hodnocení zaměstnanců, které se pro hodnocení využívají, motivačně-hodnotící pohovor, jak probíhá školení hodnotitelů, jakých chyb se mohou hodnotitelé dopustit při hodnocení zaměstnanců či jak správně implementovat systém hodnocení, aby v organizaci úspěšně fungoval. V závěru jsou pak popsány role zaměstnanců, liniových manažerů a HR specialistů při hodnocení zaměstnanců.

3.1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V 80. letech 20. století se poprvé, v souvislosti s celkovou změnou manažerského myšlení a chování, objevil pojem řízení lidských zdrojů. Změna v pojetí personalistky byla vyvolána především změnou podmínek, které se týkaly podnikání a hospodaření na světových trzích. Globalizace, rozšíření konkurence, rozvoj technologie a změny požadavků představují faktory, které významně změnily přístup organizace k řízení a vedení lidí. Organizaci je možno udržet v konkurenční výhodě pouze v případě, bude-li mít schopné a motivované zaměstnance, kteří dokáží čelit změnám týkajících se nejen vnitřních, ale také vnějších okolností. [18]

Pojem řízení lidských zdrojů je možno chápat jako komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci. Zahrnuje činnosti, které se týkají strategického řízení lidských zdrojů, lidského kapitálu a znalostí, dále společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, včetně odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů a péče o zaměstnance.

Řízení lidských zdrojů je možno považovat za určitou filosofii řízení lidí opírající se o řadu teorií, které se zaměřují na chování lidí a organizací. Řízení lidských zdrojů je prostřednictvím lidí zaměřeno nejen na zlepšování efektivity organizace, ale také na to, jak efektivně využívat lidský potenciál v souladu s určitými morálními hodnotami. [1]

V řízení lidských zdrojů je zahrnuta řada aktivit, které významně ovlivňují veškeré oblasti organizace. Bylo určeno 6 hlavních funkcí ŘLZ:

1. Plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců.
2. Rozvoj lidských zdrojů.
3. Odměňování zaměstnanců a benefity.
4. Bezpečnost a zdraví.
5. Zaměstnanecké a pracovní vztahy.
6. Výzkum v oblasti lidských zdrojů. [5]

Hlavním úkolem ŘLZ je výkonnost a neustále zlepšování výkonu organizace. Důležité je, aby byly zlepšeny všechny zdroje, které jsou v organizaci k dispozici. Mezi hlavní úkoly ŘLZ je možno zařadit:

- vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a zaměstnanců;
- optimální využívání pracovních sil v organizaci;
- formování týmů;
- personální a sociální rozvoj zaměstnanců;
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. [13]

3.2. ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ

Hlavním smyslem personální práce je pracovní výkon zaměstnanců. Zaměstnanci jsou do organizace nabíráni právě proto, aby podávali požadovaný výkon a plnili tak cíle organizace. Přístup řízení pracovního výkonu je založen na principu řízení lidí na základě ústní dohody či písemné smlouvy. Tato dohoda či smlouva se uzavírá mezi nadřízeným a podřízeným a týká se budoucího pracovního výkonu a osvojování si schopností, které jsou potřebné k danému pracovnímu výkonu. [13]

Cílem řízení pracovního výkonu je efektivní řízení jednotlivých zaměstnanců a týmů tak, aby bylo dosaženo co nejvyšší úrovně výkonnosti organizace. Zaměstnanci jsou řízeni na základě stanovených osobních či týmových cílů, které jsou odvozeny od cílů organizace, pravidelného hodnocení pracovního výkonu, jejich odměňování, vzdělávání a rozvoje. [3]

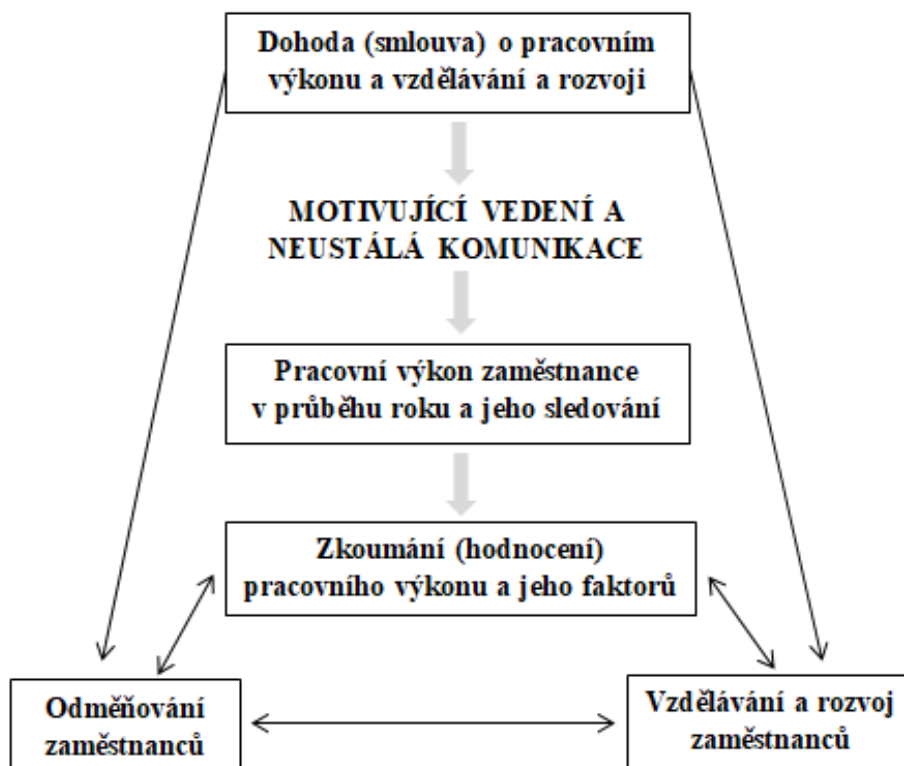
Při řízení pracovního výkonu by mělo docházet ke zlepšování individuálního pracovního výkonu, výkonu týmu, organizace, také k rozvoji pracovních schopností

zaměstnanců a adaptaci zaměstnanců. Všechny tyto činnosti jsou založeny na základě dohody (smlouvy) o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoji (viz Obr. 3.1).

V dohodě jsou obsaženy nejen závazky zaměstnance na dané období, ale také závazky organizace a manažerem, který měl na starost uzavření dohody či smlouvy s daným zaměstnancem. Právě nadřízený zaměstnanec by měl mít na starost motivování zaměstnance a průběžně mu poskytovat zpětnou vazbu o jeho pracovním výkonu.

Na konci období je formálně prozkoumán pracovní výkon a dochází k jeho hodnocení. Hodnocení pracovního výkonu je provázáno jak s odměňováním zaměstnance, tak s jeho vzděláváním a rozvojem, tzn., že hodnoceno je nejen plnění stanovených pracovních úkolů, ale také dohodnuté úkoly vzdělávání a rozvoje zaměstnance. Také vzdělávání a rozvoj je vzájemně provázáno s odměňováním zaměstnance. Tzn., že zaměstnanec plní dohodnuté pracovní úkoly vzdělávání a rozvoje, které jsou rovněž součástí pracovních povinností, a na základě odvedené práce je pak odměněn. [12]

Obr. 3.1: Model řízení pracovního výkonu



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8. s. 204.

Při řízení pracovního výkonu dochází ke stanovení cílů zaměstnance, které jsou formulovány na základě společné dohody mezi nadřízeným a podřízeným, jelikož jsou stanovené cíle pro zaměstnance více motivující než požadavek, aby pracovali „co nejlépe“. Tím, že se zaměstnanci podílejí na stanovování cílů, dochází k posílení tendence, že tyto cíle přijmou za své. Mezi základní cíle patří:

- udávat směr (cíle organizace jsou rozdělovány do dílčích cílů, které zaměstnanci plní a tím se postupně blíží k celkovým cílům);
- stanovit, čeho již bylo dosaženo (při vyhodnocování jednotlivých cílů je možné vidět, čeho již bylo dosaženo a čeho je potřeba ještě dosáhnout);
- definovat úlohu jednotlivců (co se od jednotlivých zaměstnanců očekává);
- motivovat zaměstnance. [10]

3.2.1 Proces řízení pracovního výkonu

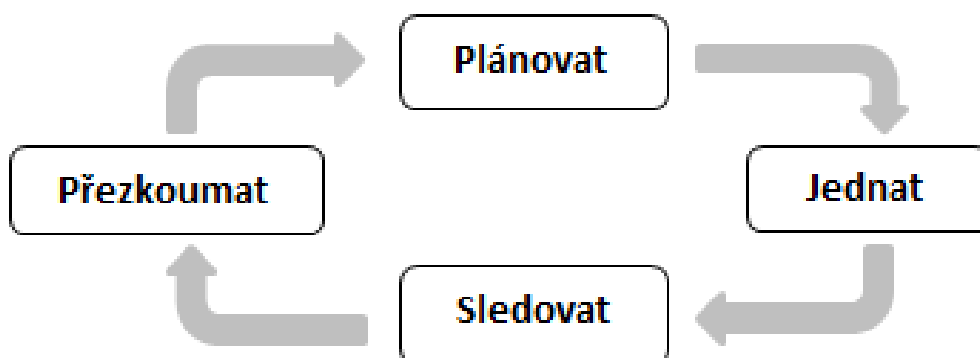
Hlavními aktivitami a fázemi ŘPV jsou:

- ***definování role pracovníka*** – dochází ke stanovení požadavků na schopnosti;
- ***projednání a uzavření ústní dohody či písemné smlouvy o pracovním výkonu*** – je určeno, jakých výsledků by měl zaměstnanec dosáhnout, jak bude měřen jeho výkon a jakými schopnostmi musí disponovat, aby bylo dosaženo daných výsledků;
- ***vypracování plánu osobního rozvoje zaměstnance*** – jsou určeny kroky, které by měl zaměstnanec podniknout k rozšíření svých znalostí, dovedností, schopností a ke zlepšení svého pracovního výkonu;
- ***řízení pracovního výkonu v průběhu období*** – tzn., že je neustále poskytována zpětná vazba, probíhá neformální prozkoumávání, posuzuje se a diskutuje se o pracovním výkonu zaměstnance;
- ***závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu*** – dochází k formálnímu vyhodnocování výkonu za celé období. Zdůrazněny jsou úspěchy, pokroky, ale také problémy. [11]

3.2.2 Cyklus řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu není žádná metoda či nástroj ŘLZ, ale jedná se o přirozený proces řízení. Na Obr. 3.2 je možné vidět, z jakých fází je cyklus ŘPV složen. Jedná se o *plan* (plánovat) – *act* (jednat) – *monitor* (sledovat) – *review* (přezkoumat). [1]

Obr. 3.2: Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: ARMSTRONG, M. and Taylor, S. *Armstrong's Human Resource Management Practice*. 13th edition. London: Kogan Page Limited. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 394.

Mezi klíčové činnosti ŘPV patří řízení pracovního výkonu v průběhu roku, plánování, posuzování a hodnocení výkonu, plánování vzdělávání a rozvoje, řízení, poskytování zpětné vazby, odměňování, vzdělávání a rozvoj a plánování kariéry. Přestože jsou všechny tyto činnosti vzájemně propojeny, nedochází k tomu, že by na sebe navazovaly, ale ve většině případů se často překrývají.

Do určité míry je proces řízení pracovního výkonu zaměřen na interakci mezi zúčastněnými stranami, ale týká se také toho, co zaměstnanci dělají, jde-li o monitorování a zlepšování jejich výkonu. Proces ŘPV se dále týká měření a monitorování výkonu, dokumentování výsledků plánů, zkoumání a posuzování výkonu zaměstnance. [3]

3.2.3 Rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců existuje významný rozdíl (viz Tab. 3.1). Řízení pracovního výkonu je možno chápat jako řadu aktivit, jejichž cílem je zajistit, aby zaměstnanci podávali požadovaný výkon. Je zaměřeno především na budoucnost a budoucí potřeby rozvoje zaměstnanců. Oproti tomu hodnocení zaměstnanců je proces, kdy dochází ke zhodnocení a komunikaci se zaměstnanci a je zaměřeno především na to, jak dobře zaměstnanci odvádějí svou práci na základě stanovených standardů. Slouží jako podklad pro rozhodování o odměňování, řízení kariéry a pohyb zaměstnanců v organizaci. Je zaměřeno spíše na minulost. Hodnocení zaměstnanců sice není nejdůležitější částí procesu ŘPV, ale je jeho velice nezbytnou součástí. [2]

Tab. 3.1: Srovnání procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Řízení pracovního výkonu	Hodnocení zaměstnanců
zaměřené na cíle jednotlivců a organizace	může obsahovat individuální cíle
zahrnuje jak výsledky, tak kompetence	zahrnuje i některé kvalitativní výkonové cíle
celoroční záležitost	hodnocení jednou za rok (popř. 2x ročně)
nemusí obsahovat klasifikace	Klasifikace
pohled od budoucnosti	pohled do minulosti
zaměřené na rozvoj a výkon	zaměřené na úroveň výkonu a na zásluhy
společný, sdílený proces	systém shoda-dolů
flexibilní proces	pevný systém
šitý na míru	obvykle šitý na míru
minimální administrativa	složitá administrativa
odměňování nemusí být na základě výkonu	odměňování na základě výkonu
uplatňované u všech zaměstnanců	uplatňované u všech zaměstnanců
záležitost převážně liniových manažerů	záležitost personalistů a liniových manažerů

Zdroj: BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN: 978-80-266-0374-0. s. 40.

3.3. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Spolu s odměňováním a rozvojem patří hodnocení zaměstnanců mezi vysoce účinné motivační nástroje. V každé organizaci dochází v určité chvíli k uvědomění si, že musí být efektivně využívány zdroje organizace, ať už finanční nebo ty lidské, a je tedy důležité, aby byli zaměstnanci přiměni k tomu, aby podávali maximální výkony. Bude-li systém hodnocení špatně implementován, bude mít hodnocení zaměstnanců naopak demotivační účinek. [16]

Bude-li systém hodnocení výkonu zaměstnanců zaveden úspěšně, pak bude prostřednictvím tohoto systému možné:

- vylepšit současný pracovní výkon,
- poskytnout zpětnou vazbu,
- zvýšit motivaci zaměstnanců,
- identifikovat potenciál zaměstnanců,
- pomáhat zaměstnancům plánovat a rozvíjet jejich kariéru,

- zvýšit mzdu,
- informovat zaměstnance o tom, co se od nich očekává,
- řešit pracovní problémy a konflikty,
- ujasnit si pracovní cíle,
- poskytovat informace pro plánování lidských zdrojů,
- informovat o efektivnosti procesu výběru,
- poskytovat odměny zaměstnancům. [7]

Hlavní podstatou hodnocení zaměstnanců je porovnání. Jsou srovnávány očekávané výkony zaměstnanců s těmi skutečnými. Hodnocení tedy začíná ve chvíli, kdy jsou zaměstnancům zadávány úkoly, svěřovány úlohy a jsou na ně delegovány pravomoci. [17]

Na základě hodnocení zaměstnanců může zaměstnanec:

- získat zpětnou vazbu o hodnocení své práce;
- získat informace o svých pracovních možnostech, jako např. o postupu;
- získat informace o možnostech osobního rozvoje;
- sdělit dojmy o působení na daném pracovním místě, v dané organizaci a o svém osobním rozvoji. [10]

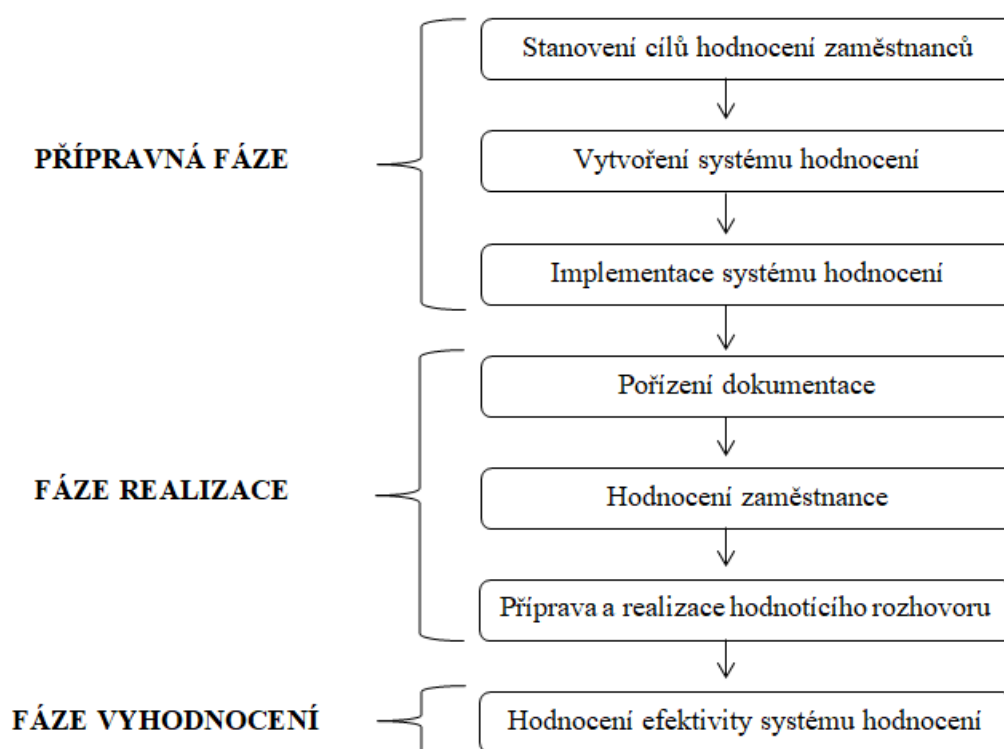
V praxi se hodnocení zaměstnanců nejčastěji využívá při:

- odměňování;
- rozmisťování pracovníků;
- vzdělávání a rozvoji;
- stimulaci ke zlepšení pracovního výkonu a motivaci pracovníků. [13]

3.3.1 Proces hodnocení zaměstnanců

Na Obr. 3.3 je možno vidět tři fáze procesu hodnocení zaměstnanců a v každé této fázi jsou popsány důležité kroky, které nesmí být vynechány. Jedná se o *fázi přípravnou*, která zahrnuje stanovení cílů hodnocení zaměstnanců, vytvoření a implementaci systému, *fázi realizace*, kde dochází k pořízení dokumentace, hodnocení zaměstnanců a probíhá příprava a realizace hodnotícího pohovoru. V poslední fázi, tedy ve *fázi vyhodnocení* se hodnotí efektivita systému hodnocení.

Obr. 3.3: Fáze procesu hodnocení zaměstnanců



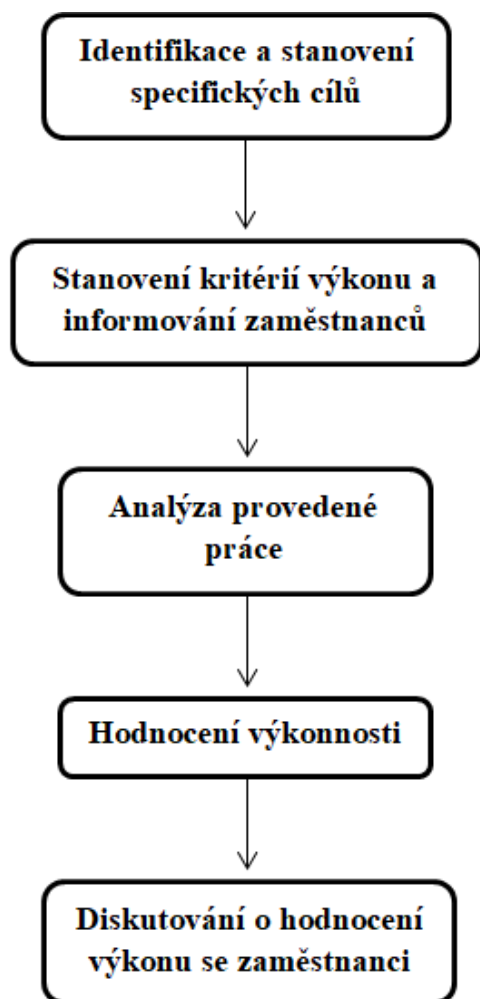
Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9. s. 149.

V přípravné fázi dochází ke stanovení cílů hodnocení zaměstnanců, vytvoření systému hodnocení a jeho následné implementaci. V této fázi je vytvoření systému hodnocení zaměstnanců velice důležitým krokem. Při jeho vytváření je nutno odpovědět si na několik otázek, jako např. Kdo bude hodnotit? Koho budeme hodnotit? Co budeme hodnotit? Jaké metody hodnocení zaměstnanců budou použity? Jak často budeme hodnotit? Jaké problémy se mohou vyskytnout a jak tyto problémy řešit? Jakým způsobem bude systém zaveden? Jak bude hodnocení dokumentováno? Jakou zodpovědnost ponesou specialisté na ŘLZ, linioví manažeři a zaměstnanci? Jak bude hodnocena efektivita systému hodnocení? [8]

Systém hodnocení zaměstnanců nemůže sloužit každému požadovanému účelu, tzn., že by měly být vybrány specifické cíle, které jsou pro organizaci nejdůležitější a nejvíce reálné. V některých organizacích může být pozornost zaměřena na rozvoj zaměstnanců, v jiné organizaci může být zaměření např. na úpravu platů. V mnoha organizacích se spoléhá na výsledky hodnocení zaměstnanců a v případě nedostatečného výkonu dochází ke snazšímu rozhodnutí o ukončení poměru se zaměstnancem.

Dalším důležitým krokem je stanovení kritérií výkonu a informovat zaměstnance, jaký výkon se od nich očekává. V průběhu vykonávání práce nadřízený hodnotí výkon zaměstnance. Na konci hodnotícího období hodnotitel vyhodnotí pracovní výkon zaměstnance na základě stanovených standardů (viz Obr. 3.4). V případě nedostatků dochází k vytvoření plánu, jak tyto nedostatky odstranit a zvýšit zaměstnancův pracovní výkon. [15]

Obr. 3.4: Proces hodnocení výkonu zaměstnanců



Zdroj: MONDY, Wayne R. and Joseph J. MARTOCCHIO. *Human Resource Management*. 14th edition. Harlow: Pearson, 2016. ISBN 978-12-920-9437-3. s. 190.

3.3.2 Kdo je hodnotitelem

Hodnotit zaměstnance mohou ti, kteří dokážou posoudit práci zaměstnance nebo jsou na základě práce se zaměstnancem v kontaktu. Existují tyto kombinace:

- ***Přímí nadřízení hodnotí své podřízené.*** Tento přístup je ve většině organizací nejčastější. Přímí nadřízení jsou považováni za vysoce kvalifikované, znají náplň daných pracovních pozic, cíle a skutečný výkon svých zaměstnanců a dokáží nejen spravedlivě hodnotit své zaměstnance, ale jsou také odpovědní za odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Nevýhodou je, že nadřízení nemají možnost sledovat zaměstnance tak často, aby mohli ohodnotit jejich výkon. Stejně tak mohou být nadřízení ovlivněni zaujatostí či předsudky vůči hodnocenému.
- ***Zaměstnanci hodnotí své přímé nadřízené.*** Díky tomuto přístupu se mohou manažeři inspirovat pro rozvoj jejich řídicích a sociálních dovedností, popř. mohou být upozorněni na chyby, které dělají. Výhodou hodnocení přímých nadřízených ze strany zaměstnanců je zlepšení jak výkonnosti manažerů, tak komunikace uvnitř organizace, identifikace schopných manažerů, posílení spokojenosti zaměstnanců a vylepšení atmosféry na pracovišti. Nevýhodou může být negativní reakce přímých nadřízených na hodnocení a také obavy zaměstnanců, kteří mají hodnotit své nadřízené.
- ***Členové týmu či skupiny se hodnotí navzájem.*** Hodnoceným zaměstnancům se dostanou informace o tom, jak vidí jejich práci jejich kolegové a spolupracovníci. Na základě hodnocení mohou hodnocení zaměstnanci posílit jejich vzájemnou spolupráci či mohou zvýšit kvalitu své práce. Výhodou tohoto přístupu je, že dochází k posílení objektivitu hodnocení a týmové práce. Nevýhodou je zaujatost některých členů týmu vůči svým kolegům a tím dochází ke zkresleným informacím. Dalším problémem může být to, že hodnotící spolupracovníci nejsou v přímém kontaktu s hodnoceným.
- ***Zaměstnanci hodnotí sami sebe.*** Cílem sebehodnocení je, aby se hodnocený zamyslel nad svou prací a výkonem. Zaměstnanec by se měl zamyslet nad svými silnými a slabými stránkami a navrhnout kroky, díky kterým se zlepší v problémových oblastech.
- ***Zaměstnanci jsou hodnoceni externími hodnotiteli.*** Nejčastěji se jedná o externí zákazníky, kteří jsou zapojeni do procesu hodnocení z důvodu posílení jejich spokojenosti. Podpořena je také zákaznická orientace zaměstnanců organizace, kteří jsou se zákazníky v kontaktu. [4]

3.3.3 Formy hodnocení

Zaměstnance je možno hodnotit formálním či neformálním způsobem:

- **formální hodnocení** je plánované, dokumentované, prováděné pravidelně, a to v půlročních či ročních intervalech. Výsledky jsou pak založeny do osobních spisů zaměstnanců;
- **neformální hodnocení** představuje každodenní průběžnou kontrolu. Kontroluje se jak práce, tak chování. Hodnocení zaměstnanců není zaznamenáno, ale dochází k okamžité zpětné vazbě, usměrňování zaměstnanců či povzbuzení zaměstnanců k vyššímu pracovnímu výkonu. [2]

Formální hodnocení je dle literatury doporučeno provádět jednou ročně, avšak v praxi se to takto nedělá. Většinou záleží na konkrétní povaze práce, podmínkách a potřebách jednotlivých organizací. Hodnocení zaměstnanců by se tedy mělo provádět tak často, jak je důležité informovat zaměstnance o tom, jak vedení vidí jejich odváděnou práci. Formální hodnocení bude častěji prováděno v organizacích, které se snaží o maximální flexibilitu, tzn., v takových organizacích, kde bude větší proměnlivost povahy práce a požadavků pracovních míst na zaměstnance. [13]

Cíle formálního hodnocení zaměstnanců:

- zvýšení výkonnosti zaměstnanců;
- osobní rozvoj zaměstnanců;
- rozdílné odměňování;
- zjišťování osobních představ a potřeb zaměstnanců a na základě těchto informací vylepšovat situaci na pracovišti;
- zjišťování podkladů pro rozmisťování zaměstnanců uvnitř organizace;
- vylepšování komunikace mezi nadřízenými a podřízenými.

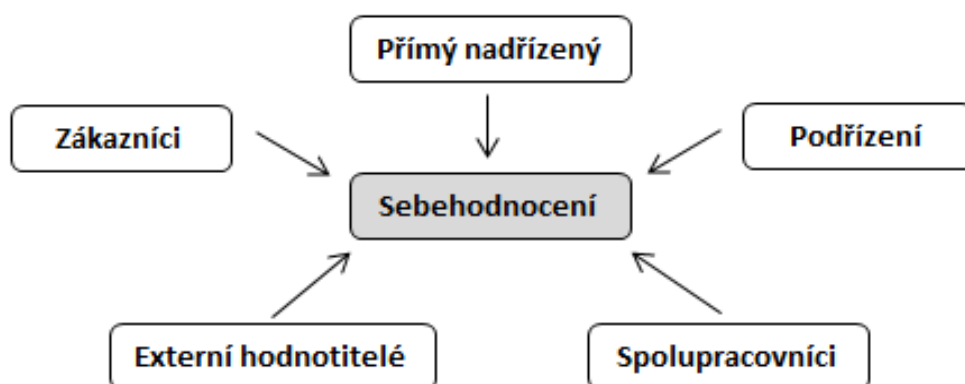
Naopak neformální hodnocení je vhodné provádět dvakrát až třikrát ročně. Mělo by probíhat v podobě diskuzí a porad o pracovních úkolech a problémech plnění úkolů. Na základě neformálního hodnocení je poskytována zpětná vazba na pracovní výkon zaměstnanců, a právě to je jedním z předpokladů úspěšného formálního hodnocení zaměstnanců. [13]

3.3.4 360° zpětná vazba

360° zpětná vazba představuje hodnocení hodnoceného různými lidmi podle stejných kritérií. Je složena z několika kroků a její podstatou je, že hodnocený pracovník bude hodnocen svými spolupracovníky, kteří jej dokážou v různých situacích nejlépe ohodnotit. Hodnocený pracovník pak dostane zpětnou vazbu od svých kolegů o tom, jak ostatní lidé vidí jeho chování, jak ho hodnotí a jak na ně působí. Také samotný hodnocený, přímý nadřízený, kolegové, podřízení a zákazníci mohou poukázat na dovednosti hodnoceného pracovníka.

Do 360° zpětné vazby je možné zapojit i další hodnotitele jako je např. nezávislý externí expert, což může být psycholog či odborník na danou pozici, popř. o stupeň vyšší nadřízený.

Obr. 3.5: Systém 360° zpětné vazby



Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9. s. 277.

S informacemi z 360° zpětné vazby může pracovník pracovat tak, že učiní potřebné korekce, co se jeho chování týče, neboť on sám může vidět své chování objektivněji než jiní lidé. Jeho chování je posuzováno na základě předem definovaných výkonových standardů a dalších dimenzí. Manažerské kompetence patří mezi typické dimenze, z nichž jsou odvozeny projevy chování, ke kterým se hodnotitelé vyjadřují.

Údaje pro 360° zpětnou vazbu jsou získávány z dotazníků, které jsou měřeny z různých úhlů chování a porovnávány se sestaveným kompetenčním modelem. V již zmiňovaných dotaznících se využívají dva typy stupnic: **frekvenční stupnice**, kdy respondent hodnotí, jak často hodnocený pracovník projevuje své chování, a **hodnotící stupnice**.

Při realizaci 360° zpětné vazby je zapotřebí znát odpovědi na následující otázky:

- Kdo bude hodnotit?
- Jak bude pracovníkům sdělen způsob zavedení 360° zpětné vazby?
- Jak bude probíhat příprava hodnocených a hodnotitelů?
- Jaký obsah by měla mít zpráva z vícezdrojového hodnocení?
- Jak bude nakládáno s individuální zprávou z 360° zpětné vazby a jak budou výsledky prodiskutovány s hodnocenými?
- Jaká forma 360° vazby bude zvolena? [4]

Výhodou této metody je, že pokud bude správně a úspěšně implementována, zvýší se tak kvalita informací pro hodnocení zaměstnanců. Jelikož spolupracovníci dokážou mnohem lépe charakterizovat pracovního výkon svých kolegů než nadřízení, budou tak získány cennější poznatky o způsobu řízení a zadávání pracovních úkolů zaměstnancům.

Mezi nevýhody je možno uvést administrativní náročnost. Navíc musí být sestavena taková specifická kritéria pro jednotlivé skupiny zaměstnanců, která by obsahovala taková kritéria, na jejichž základě bude hodnocení objektivní. Dalším problémem může být neochota spolupracovníků podílet se na hodnocení či zaujatost proti hodnocenému. A aby mohla být tato metoda v organizaci zavedena, je nutné, aby byla v organizaci vysoká úroveň podnikové kultury a mezilidských vztahů. [6]

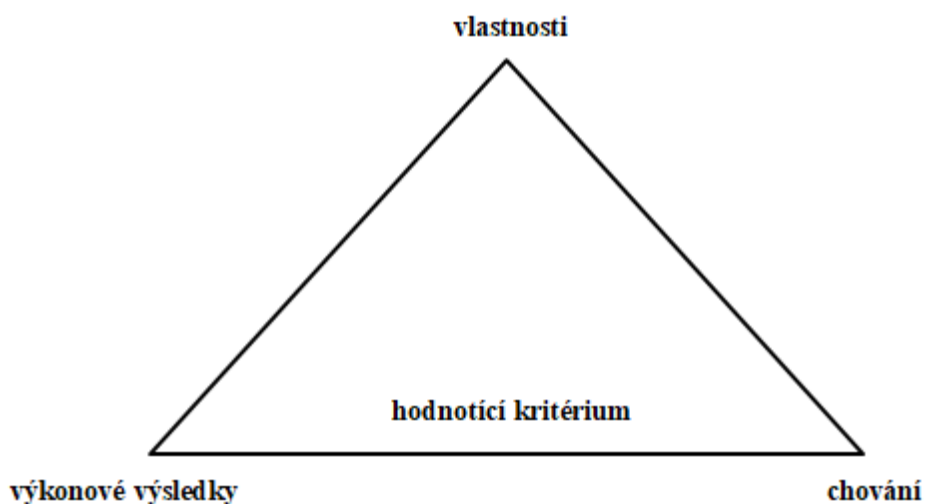
3.3.5 Trendy ve vývoji hodnocení zaměstnanců

Disponovat větším počtem zdrojů pro získání informací o hodnoceném zaměstnanci je velmi důležitou součástí pro zvyšování objektivity a efektivity hodnocení zaměstnanců a pocitu spravedlnosti při hodnocení. Pokud se bude vycházet pouze z jediného zdroje, při hodnocení zaměstnance může dojít k subjektivnímu zkreslení či zaujatosti ze strany hodnotitele. Dalším rizikem může být, že nadřízený neobdrží veškeré informace o chování a výkonu zaměstnance, což znamená, že nebude vědět o jeho rezervách v pracovním výkonu, jeho roli v pracovním týmu, možnostech rozvoje zaměstnance či o jeho vztahu ke spolupracovníkům. A právě proto se snaží zvýšit počet zdrojů pro získání více informací o zaměstnanci. Dochází tedy k tomu, že do hodnocení zaměstnance jsou zapojeni další lidé, jako jsou např. spolupracovníci, externí hodnotitelé apod., kteří mohou posoudit dílčí aspekty jednání hodnoceného zaměstnance. [6]

3.3.6 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Na Obr. 3.6 je možno vidět kritéria hodnocení zaměstnanců, která by měla splňovat základní požadavky. Kritérium by mělo měřit to, co má být měřeno, tzn., měla by být splněna **validita** kritérií. Hodnotitelé by měli v případě využití určitého kritéria u konkrétního zaměstnance dojít ke stejným výsledkům, tzn., že musí být splněna **objektivita** kritérií. Dále by měly odpovídat specifickým charakteristikám práce, tzn., že by měla být splněna **relevantnost** kritérií. V neposlední řadě kritérium nesmí vycházet z druhého, tedy **nezávislost** kritérií. Mezi další požadavky je možno zařadit srozumitelnost a jednoznačnost kritérií, vždy musejí odpovídat účelu hodnocení a počet kritérií musí být přiměřený, ne velký. [10]

Obr. 3.6: Hodnotící kritéria



Zdroj: KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 149.

Nejčastěji posuzovaná kritéria:

- úroveň odborných znalostí, zkušeností a dovedností,
- kvantita a kvalita pracovního výkonu a plynulost odváděného výkonu,
- odpovědnost a spolehlivost,
- úroveň pracovní disciplíny a spolehlivosti,
- úroveň pracovní iniciativy a samostatnosti,
- schopnost přijímat a nést oprávněná rizika,
- využití pracovní doby,
- odolnost vůči fyzické a neuropsychické zátěži. [6]

Mezi další faktory kritérií hodnocení zaměstnanců se řadí takové, které charakterizují a ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců:

- výsledky (množství práce, kvalita práce apod.);
- chování (přístup k práci, provedení práce, přítomnost zaměstnance v práci apod.);
- schopnosti (způsobilost k práci);
- motivace (ochota pracovat);
- podmínky (pracovní prostředí, pracovní doba apod.). [19]

3.3.7 Zpětná vazba

V organizaci probíhají průběžné kontroly či jsou kontrolovány výsledky práce zaměstnanců, proto je velmi důležité předat „zpětnou vazbu“, tzn., informovat zaměstnance o jeho výsledcích, která na kontrolu bezprostředně navazuje. Zaměstnanci by měli být informováni nejen o výsledcích jejich práce, ale také by se měli dozvědět, zda při práci postupují správně. Informace by se k zaměstnancům měly dostat co nejdříve, ale také by se k nim mělo dostat co nejvíce těchto informací. Při předávání zpětné vazby je nutno dbát na způsob předání, jelikož právě způsob předávání je často vedoucími zaměstnanci podceňován.

Jelikož si zaměstnanci své nedostatky mnohdy neuvědomují, je důležité je okamžitě či co nejdříve na tyto nedostatky upozornit, neboť právě pozdní či špatné předání zpětné vazby zaměstnancům je důvodem, proč své úkoly nedělají správně. [20]

Nedostatky předávání zpětné vazby

Poskytování zpětné vazby může mít 3 nedostatky, mezi něž patří nedostatečná, opožděná či nevhodně předána zpětná vazba. A právě tyto nedostatky mohou mít za následek, že nebude dosahováno stanovených cílů a zaměstnanec nebude podávat požadovaný výkon.

Nedostatečná zpětná vazba. Problém nastává tehdy, nemá-li zaměstnanec možnost sám si ověřit výsledky své práce, nebo projeví-li se tyto výsledky až po delší době. Jedním z důvodů je, že vedoucí zaměstnanci nevěnují přílišnou pozornost svým spolupracovníkům a myslí si, že občasná kontrola výkonu zaměstnance je plně dostačující. Dalším důvodem je strach vedoucích zaměstnanců, že v případě, že informují své spolupracovníky o špatném plnění úkolů, bude mít jejich kritika za následek ještě většího snížení jejich výkonu. Většinou tedy vedoucí zaměstnanec doufá, že si na své nedostatky zaměstnanci přijdou sami.

Opožděná zpětná vazba. Důvody opožděné zpětné vazby mohou být stejné jako u nedostatečné zpětné vazby. Dalším důvodem, proč nedochází k včasnému informování zaměstnanců, je, že předání zpětné vazby může být bráno jako systém pravidelného hodnocení a vedoucí zaměstnanci tedy čekají, až dojde k pravidelnému, tedy formálnímu, hodnocení zaměstnanců.

Nevhodné poskytování zpětné vazby. Je nutno dbát na komunikaci mezi podřízeným a vedoucím zaměstnancem, především v případě, kdy vedoucí zaměstnanec předává zpětnou vazbu podřízenému. Předání zpětné vazby by mělo být jasné, konkrétní a ne příliš osobní. Stejně jako je důležitá samotná zpětná vazba, důležité je také předání zpětné vazby. [20]

3.3.8 Obsah hodnocení

Hodnotit zaměstnance je možno na základě různých metod, které se liší především předmětem hodnocení, hodnotícími nástroji a také svým načasováním. Pozornost bude nyní věnována hodnocení zaměstnanců z hlediska předmětu, které může být zaměřeno na výsledky práce, pracovní chování, schopnosti a rozvojový potenciál zaměstnanců.

Hodnocení výsledků práce. Hodnocení je zaměřeno na hlavní úkoly, respektive osobní cíle, které si zaměstnanec na konci minulého hodnotícího období stanovil, či za které je zodpovědný. Hlavní roli zde hraje jasnost, konkrétnost a jednoznačnost zadaných úkolů, ale také možnost, jak může zaměstnanec plnění zadaných úkolů ovlivnit. Souvisí také s tím, do jaké míry jsou hodnocené úkoly pro organizaci, ve které zaměstnanec působí, důležité.

Hodnocení pracovního chování. Zde by měla být stanovena taková kritéria, která budou zaměřena na to, co je pro organizaci podstatné a významné, a zásady chování zaměstnanců by měly být jasné a předem známé a zaměstnanec by měl mít vymezené požadavky na jeho pracovní pozici či osobní cíle. Hodnotící kritéria by měla být zároveň formulována tak, aby byl co nejmenší prostor pro subjektivitu a nemělo by jich být příliš mnoho.

Hodnocení schopností a rozvojového potenciálu zaměstnanců. Toto hodnocení je zaměřeno především na předpoklady zaměstnance vykonávat náročnější činnosti a také k jeho dalšímu rozvoji či povýšení. Je založeno na základě předpokladů a odhadu možností zaměstnance do budoucna, a je tedy možné využít jej jako podklad pro plánování kariéry a nástupnictví. [20]

3.3.9 Metody hodnocení zaměstnanců

Při hodnocení zaměstnanců je možno použít více metod, které slouží k hodnocení jak výsledků, tak chování či jsou zaměřeny na hodnocení kompetencí či potenciál zaměstnance. Metody hodnocení zaměstnanců jsou rozděleny na srovnávací a nesrovnávací metody.

a) Srovnávací metody

Na základě srovnávacích metod je možno srovnávat zaměstnance mezi sebou podle určitých hodnotících kritérií. Zaměstnanci mohou být srovnáváni v malých skupinách, kde vykonávají stejnou či podobnou práci.

Metoda stanovení pořadí. Tato metoda je založena na základě toho, že podle předem daného kritéria jsou hodnocení zaměstnanci seřazeni od nejlepšího po nejhoršího a uplatnění nachází u jedno-kriteriálního hodnocení (např. dle tržeb).

Metoda přidělení bodů. U této metody nestačí pouhé určení pořadí, ale zaměstnanci jsou posuzováni dle více kritérií. Výsledky zaměstnance lze převést na body a díky tomu může být vyjádřen profil kvalit u hodnoceného.

Metoda párového srovnání. Tato metoda je založena na srovnávání každého s každým a bod je vždy připsán tomu lepšímu zaměstnanci. Po sečtení bodů u jednotlivých zaměstnanců je obdrženo pořadí hodnocených zaměstnanců či mohou být dle počtu bodů zařazeni do skupin.

Metoda nucené distribuce. Určité procento zaměstnanců musí být graficky zařazeno do výkonnostních skupin na základě Gaussovy křivky. Např. A: nedostatečná úroveň 10%, B: nízká úroveň 20%, C: střední úroveň 40%, D: vysoká úroveň 20%, E: excelentní úroveň 10%. Cílem této metody je, aby byla u manažerů, kteří neradi používají velmi nízké, či naopak velmi vysoké klasifikace, překonána tendence ke klasifikaci středními hodnotami.

Srovnávací metody jsou v organizaci využívány především proto, že na jejich základě je možné zjistit, jací zaměstnanci jsou nejvýkonnější a kteří tak mohou být zařazeni do programu řízení talentů. Dalším důvodem využití srovnávacích metod je rozpoznání zaměstnanců, jejichž výkon není vyhovující a v organizaci tak musí dojít k rozhodnutí, zda budou učiněny potřebné kroky k zajištění vyššího výkonu či bude zaměstnanec propuštěn. [3]

b) Nesrovnávací metody

U srovnávacích metod dochází ke srovnávání zaměstnanců, u nesrovnávacích metod budou naopak zaměstnanci hodnoceni jednotlivě na základě předem stanovených hodnotících kritérií, která budou mít stanovenou škálu možných odpovědí. [8]

Řízení podle cílů (Management by objectives – MBO).

Metoda MBO, neboli řízení podle cílů, je zaměřena na budoucnost. Tuto metodu je možné orientovat na všechny oblasti, uplatňována je však při hodnocení výstupů. Metoda MBO má několik synonym a může se nazývat také jako řízení podle výsledků (MBR) či plánování a kontrola práce (WPR). Všechny tyto přístupy obsahují stejné prvky:

- **Stanovení cílů** – nejprve jsou formulovány dlouhodobé cíle, poté cíle organizace, cíle menších organizačních jednotek a nakonec individuální cíle. Důraz je kladen především na měřitelnost.
- **Plánování akcí a úkolů** – toto plánování představuje, **jak** toho má být dosaženo.
- **Sebeřízení** – kvalitní motivace, znalost MBO a úsilí jsou předpokladem úspěchu MBO.
- **Průběžná pravidelná kontrola, koučování** – zahrnuje sledování a také zpětnou vazbu k plnění dílčích cílů a úkolů. Průběh naplňování úkolů a cílů je třeba konzultovat, povzbuzovat a také usměrňovat. Nedá se tedy spoléhat pouze na sebeřízení. (**Hroník**)

Obr. 3.7: Model procesu MBO



Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN: 80-247-1458-2. s. 59.

Pravidla pro stanovování cílů

- Formulovat cíle tak, aby bylo uvedeno, **čeho dosáhnu**, ne co nechci nebo neudělám.
- Každý cíl má určitý přínos v gramatické podobě **protože, abych(om)**. Proto je důležité, aby byl zasazen do kontextu, a aby byl znám jeho význam a vztahy k plnění úkolů a cílů. Za každým **co** (cíl) je čitelné **proč** (smysl).
- Každý cíl musí být **rozpracovaný do dílčích cílů nebo úkolů**.
- Každý cíl musí být **SMART** či **KARAT**.

Tab. 3.2: Srovnání pojetí SMART a KARAT

SMART		KARAT	
S	Specifický	K	Konkrétní
M	Měřitelný	A	Ambiciózní
A	Akceptovatelný	R	Reálný
R	Relevantní	A	Akceptovatelný
T	Termínovaný	T	Termínovaný

Zdroj: HRONÍK, František a kol. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN: 80-247-1458-2.

Pro každé hodnotící období je potřeba stanovit si 3-5 cílů, z nichž se 1-3 cíle týkají výkonu, 1-2 cíle se týkají rozvoje potenciálu a 1-2 cíle se týkají pracovního chování. Poměr počtu cílů, jakým je výkon, potenciál a chování, je pak individuální záležitostí organizace. Vše je závislé na výsledcích minulých období a priorit pro příští období. [9]

U metody MBO je důležitá zpětná vazba. Na základě dotazů se nadřízený pracovník snaží zjistit, co si o těchto cílech myslí podřízený, zda jsou podle nich splnitelné a jaký mají názor na potřebné zdroje a čas. Z diskuze by mohly vyplynout odpovědi na to, jak se mohou podřízený podílet na dosažení cíle, kde vidí možnosti zdokonalení se ve vlastní činnosti, jaké existují bariéry, které mu brání v podávání lepšího výkonu a jaké změny by přivítal. Veškeré cíle by však měly být přiměřené schopnostem pracovníka a měly by být sepsány písemně.

Řízení podle cílů je přitažlivým nástrojem pro zvyšování výkonnosti pracovníků. Jsou zvyšovány standardy práce a dochází k včasnému rozpoznání problémů. Na základě řízení dle cílů dochází k vytvoření zdravé organizační struktury, ve které se nachází vyšší míra delegování a koordinace. Pracovníci jsou motivováni a spravedlivě odměňováni. [14]

Hodnotící stupnice

Hodnotící stupnice jsou využívány k hodnocení kvalitativních charakteristik spojených s výkonem zaměstnanců. Hodnotí se tedy pracovní chování a schopnosti zaměstnanců. Přestože je tato metoda náročnější na přípravu, poskytuje objektivní srovnání projevů různých zaměstnanců. Hodnotící stupnice je nejvíce uplatňovanou metodou. Hodnotitel zde oceňuje pracovní výkon zaměstnance a jednání tak, že zaškrťává stupně plnění určitého kritéria a každý tento stupeň je obodován či slovně definován.

Jednotlivé aspekty práce, např. množství práce, kvalita práce, samostatnost, ochota ke spolupráci apod., jsou hodnoceny zvlášť. Může být využita stupnice číselná, grafická a slovní. U **číselné stupnice** je každé kritérium práce odstupňováno pomocí číselných bodů a na základě bodového rozpětí, bodových hodnot či vah se může význam jednotlivých kritérií odlišovat. U **grafické stupnice** je hodnocení každého kritéria vyznačeno na úsečce. Na křivce, která spojuje body vyznačené na jednotlivých úsečkách, je pak zobrazeno souhrnné hodnocení zaměstnanců. **Slovní stupnice** je využita, pokud je u každého kritéria slovně hodnocena úroveň výkonu nebo je hodnotiteli předložen odstupňovaný slovní popis situace či charakteristiky výkonu zaměstnance. [3],[13]

Obr. 3.8: Příklady hodnotící stupnice

Číselná stupnice

Kritérium:	1	2	3	4	5
kvalita práce					
	nízká				vysoká

Grafická stupnice

Kritérium:				X	
kvalita práce					
	nízká				vysoká

Slovní stupnice

Kritérium:	Vynikající	Nadprůměrná	Průměrná	Podprůměrná	Špatná
kvalita práce					
	nízká				vysoká

Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-288-8. s. 222.

Při tvorbě hodnotících stupnic hraje velkou roli také volba liché či sudé stupnice. Nejčastěji se využívá pětistupňová stupnice, která je zároveň tou nejoblíbenější. Nevýhodou však je, že lidé mají tendenci hodnotit středními hodnotami. Pokud ale bude použita čtyřstupňová stupnice, musí se hodnotitel přiklonit jednoznačně buď k pozitivnímu, či negativnímu hodnocení, jelikož zde není žádná střední hodnota. [3]

Jako výhody této metody je možné uvést např. nízké náklady na její vytvoření a administrativu, stupnice mohou být použity pro velké množství zaměstnanců či časově nenáročně vyplnění formulářů. [6]

Nevýhodou této metody může být neporozumění slovnímu popisu či neschopnost stejné interpretace ze strany hodnotitelů. Často jsou formuláře zpracovány podle univerzálního vzor včetně kritérií, která nejsou vhodná pro posuzování pracovního výkonu na konkrétním pracovním místě. A naopak dochází k opomenutí kritérií, která mají význam pro vykonávání práce na daném pracovním místě. [13]

Metoda klíčové události.

V praxi je metoda klíčové události považována za doplňkovou metodu založenou na základě pozorování a zaznamenávání klíčových událostí, které se vyskytly při plnění pracovních úkolů v určitém období. Především se může jednat jak o vysoce efektivním či naopak neefektivním pracovním výkonu, tak o chování zaměstnance. Výsledkem hodnocení je pak informování o všech pozitivních a negativních klíčových událostech. [3]

Metoda BARS

Tato metoda je zaměřena na zaměstnancovo chování, které je požadováno k úspěšnému vykonávání práce. Pro jednotlivé aspekty pracovního jednání jsou vytvořeny hodnotící stupnice, které jsou v rozmezí od „excelentní“ až po „nevyhovující“, a do této stupnice je pak dané pracovní jednání zařazeno. Při vytváření hodnotících stupnic jsou zúčastněni jak vedoucí pracovníci, tak personalisté, ale spolupracují také samotní držitelé pracovní míst a právě to může mít za následek, že hodnocení bude pro zaměstnance přijatelnější. Další výhodou je, že u každého stupně jsou slovně popsány znaky pracovního chování, které odpovídají danému stupni. Nevýhodou této metody je časová náročnost na přípravu hodnotících stupnic. [8]

Mystery shopping

Mystery shopping je další hodnotící metodou řazenou k behaviorálním systémům hodnocení. Hodnotitelem je většinou externí, odborně vyškolený člověk. Nejčastěji jsou hodnoceni zaměstnanci v oblasti prodeje a služeb, avšak využít jej je možno také v jiných oblastech. Dochází ke skrytému pozorování zaměstnanců, prostřednictvím kterého je možno subjektivně vnímané prostředí zaměstnance v prodejní interakci objektivně posoudit. Úkolem hodnotitele (mystery shoppera) je předstírat nákupní záměr, požadovat službu či si nechat poradit. Na základě této činnosti je pak schopen zhodnotit zaměstnance. [21]

Tato metoda je nejčastěji užívána v místě, kde dochází ke styku zaměstnance a zákazníka. Výhodou této metody je, že dochází k pozorování chování zaměstnance k zákazníkům. Jinak se bude zaměstnanec chovat k zákazníkovi, bude-li poblíž jeho nadřízený, a jinak, bude-li prodávat bez přítomnosti svého nadřízeného. [9]

Hodnocení na základě plnění norem

Tato metoda je nejčastěji využívána při hodnocení výrobních dělníků. V první řadě jsou stanoveny normy či očekávané úrovně výkonu. Následně jsou zaměstnanci seznámeni s normami, ale nejdříve by však měli být normy se zaměstnanci projednány a zaměstnanci by měli souhlasit. Na konci jsou porovnávány výkony každého zaměstnance s normami.

Výhodou této metody je, že výkon je posuzován dle objektivních měřítek. Důležité je, aby se na stanovení norem podíleli také zaměstnanci a tyto normy považovali za spravedlivé. Teprve tehdy je tato metoda efektivní. Nevýhodou je naopak to, že nemohou být porovnávány výkony na různých pracovních místech. [13]

Assessment centre

U metody assessment centre dochází k řešení případových studií, modelových situací, hraní rolí, provádí se psychologické testy apod. Veškerá tato cvičení mohou být řešena jednotlivcem, či skupinou. Do této metody jsou zapojeni speciálně proškolení interní zaměstnanci, především personalisté, přímí nadřízení a manažeři z vyšších úrovní řízení, ale také externí hodnotitelé, jako např. psycholog či specialista, který se zabývá danou odbornou oblastí. Nevýhodou této metody je, že ukazuje výkon daného jedince pouze v dané chvíli, ale jeho momentální výkon nemusí být v souladu s jeho výkonem v reálné situaci. Další nevýhodou je, že je využívání této metody finančně náročné. [8]

3.3.10 Hodnocení na základě kompetencí a kompetenčních modelů

Kompetence je používána ve dvou významech. Prvním významem kompetence je pravomoc jednotlivce činit určitá rozhodnutí. Druhým významem kompetence je pak schopnost vykonávat určitou činnost, umět ji vykonávat a být v dané oblasti kvalifikovaný. Tzn., že se jedná o soubor znalostí, zkušeností, dovedností, schopností a postojů, kterým je podporován efektivní výkon jednotlivce.

Kompetenční modely jsou užitečným nástrojem pro organizaci. V různé míře detailně popisují konkrétní kombinace znalostí, dovedností a dalších osobnostních charakteristik, které jsou důležité pro efektivní plnění úkolů v organizaci. Využívají se především v oblasti výběru a získávání zaměstnanců, při hodnocení zaměstnanců, při vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a v určité míře taky při plánování kariéry. V kompetenčních modelech jsou popsány kombinace jednotlivých kompetencí, které jsou důležité k efektivnímu plnění činností v organizaci. [4]

3.3.11 Hodnotící pohovor

Hodnotící pohovor je jedním z nejnáročnějších úkolů manažerů. Díky pravidelnému formálnímu setkání dochází ke sdělení a projednání výsledků hodnocení jednotlivým zaměstnancům, kteří mají právo se k výsledkům vyjádřit. Jedná se o oficiální a formální setkání nadřízeného a podřízeného, musí mít pevnou obsahovou strukturu a časový plán. Pokud není dobře připraven, může být tento pohovor nepříjemný jak pro hodnoceného, tak pro hodnotitele. Proto je důležité, aby byli zaměstnanci včas informováni o termínu hodnocení, místu konání hodnotícího pohovoru a oblastech, kterých se bude hodnocení týkat, aby se mohli na hodnotící pohovor náležitě připravit. [3],[13]

Tato metoda je rozdělena na dvě části. V první části zaměstnanec hodnotí sebe, v druhé části je hodnocen nadřízeným. Hodnotí-li zaměstnanec sám sebe, ohlíží se za tím, co bylo, co se stalo, ale také se zaměřuje na budoucnost. Týden až dva týdny před hodnocením obdrží zaměstnanec text otázek a bodů sebehodnocení, na které se může dobře připravit. Je-li zaměstnanec hodnocen nadřízeným, je do tohoto hodnocení zařazena také kontrola plnění a splnění daných úkolů.

Hodnotící pohovor je využíván ve velké míře a je součástí naprosté většiny systémů hodnocení. Hlavní výhodou této metody je, že mohou být pokryty všechny oblasti a časové horizonty hodnocení. [9]

Příprava hodnotitelů

Připravit se na hodnocení není pro hodnotitele jednorázovou záležitostí, ale příprava by měla probíhat průběžně.

Příprava před hodnotícím pohovorem zahrnuje:

- stanovení termínu hodnotícího pohovoru;
- potvrzení si termínu s hodnoceným;
- přípravu a nastudování podkladů pro hodnocení;
- formulaci toho, čeho chce hodnotitel hodnotícím pohovorem dosáhnout a písemně si připravit, co chce říci;
- možná a citlivá místa hodnotícího pohovoru. [9]

Hodnotitel by měl před hodnotícím pohovorem:

- zrekapitulovat celkové výsledky zaměstnance za poslední období;
- shrnout silné a slabé stránky zaměstnance;
- vytvořit si přehled o konkrétních úspěších i neúspěších zaměstnance;
- přemýšlet nad tím, jak by mohl zvýšit výkon určitého zaměstnance;
- uvažovat nad možnými směry dalšího rozvoje zaměstnance a jeho kariéry;
- navrhnout osobní cíle zaměstnance;
- připravit si podklady pro odměňování zaměstnanců.

Příprava hodnoceného

Nejen hodnotitelé, ale také zaměstnanci by se měli připravit na hodnotící pohovor a především by si měli připravit odpovědi na následující otázky:

- čeho bylo dosaženo v průběhu minulého hodnotícího období (plus konkrétní příklady);
- kterých cílů nebylo dosaženo a proč;
- jeli možné zlepšit výkon do budoucna;
- jaké jsou silné a slabé stránky zaměstnance;
- jak si představuje svou kariéru;
- zda jsou nějaké potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, popř. jaké;
- zda může od svého nadřízeného očekávat podporu a pomoc;
- jaké cíle si stanoví do příštího hodnotícího období. [8]

3.3.12 Školení hodnotitelů

Společným nedostatkem v systému hodnocení je nedostatečné školení hodnotitelů. Pokud nebudou hodnotitelé dostatečně proškoleni v oblasti poskytování a přijímání zpětné vazby ohledně výkonu zaměstnanců, může tento proces vést k nejistotě a případným konfliktům.

Školení by mělo probíhat průběžně a mělo by být zaměřeno především na to, jak hodnotit zaměstnance a jak vyhodnocovat hodnotící pohovory. Hodnotitelé by měli podávat podrobné informace o výsledcích hodnocení a hodnotit by měli objektivně a nestranně. [15]

Aby byl systém hodnocení výkonnosti efektivní, je třeba, aby školení pokrývalo následující oblasti:

- efektivní komunikace,
- stanovování cílů,
- poskytování zpětné vazby,
- koučování,
- vyhnutí se hodnotitelským chybám,
- vyplňování formulářů hodnocení,
- provedení hodnotícího pohovoru,
- diagnostikování problému pracovní výkonnosti.

Školení, které zahrnuje pouze přednášku, není dostatečně efektivní, a proto je zapotřebí, aby byla použita i další média, jako například video či řízené diskuze.

Hraní rolí je velice účinným nástrojem školení. Na základě hraní rolí si mohou hodnotitelé vyzkoušet cvičný hodnotící pohovor, kdy jeden bude v roli hodnotitele a druhý v roli hodnoceného, a poté si role vymění. Důležitý je však dohled zkušeného odborníka, který bude průběh hodnocení sledovat a na konci pohovoru jej okomentuje.

Hodnotitelé se také v případě nedostatečného školení mohou při hodnocení zaměstnanců dopouštět chyb, které by se daly minimalizovat tím, že bude pečlivě zvolen systém hodnocení a hodnotitelé budou řádně vyškoleni k tomu, aby byli schopni obvyklé chyby rozpoznat a do budoucna se jim vyvarovat. [21]

3.3.13 Chyby v hodnocení

Při hodnocení zaměstnanců je důležitá důvěryhodnost hodnotitele, dobrá informovanost, a aby byl seznámen s technikou hodnocení. V případě, že jsou všechny tyto podmínky splněny, je možno tento proces považovat za přesný a spravedlivý. Také zaměstnanci jsou více otevření ke změně a snáze přijímají kritiku od hodnotitele.

Veškeré chyby v hodnocení zaměstnanců vyplývají z individuálního hodnocení skutečností a jsou závislé na osobních vlastnostech hodnotitele. Při hodnocení se může stát, že naskytnou chyby, jelikož hodnocení je do určité míry subjektivní, i přesto lze však těmto chybám předejít právě tím, že bude provedena důkladná volba systému hodnocení a hodnotitelé budou řádně proškoleni. [21]

Mezi nejčastější chyby patří:

- **Halo efekt.** Hodnotitel si všímá pozitivních či negativních rysů hodnoceného (vzhled, vystupování) a podle těchto faktorů hodnotí také jeho vlastnosti a pracovní výkon.
 - **Přílišná shovívavost.** Hodnotitelé hodnotí hodnocené velmi pozitivně. Tzn., že jsou hodnoceni spíše na pozitivním konci hodnotící stupnice, nikoli po celé stupnici hodnocení.
 - **Přílišná přísnost.** Hodnotitelé hodnotí hodnocené naopak velmi negativně. Tzn., že je hodnotí především na negativním konci hodnotící stupnice.
 - **Tendence hodnotitele hodnotit pracovníky dle svých vlastních měřítek.** Hodnotitel hodnotí ten pracovní výkon, způsob a přístup v práci, které sám preferuje.
 - **Tendence k hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice.** Nikdo není vyzdvihován, nikomu není ubližováno, všichni jsou hodnoceni průměrně. Lepších zaměstnanců se toto hodnocení může dotknout, naopak horší zaměstnanci si mohou říct, že je vše v pořádku.
 - **Tendence nechat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi, antipatiemi nebo předsudky.**
 - **Nestejná náročnost a nestejný přístup k hodnocení uplatňovaný jednotlivými hodnotiteli.** Zaměstnanci porovnávají přístupy jednotlivých hodnotitelů a ti, kteří se domnívají, že byli hodnoceni přísnějšími hodnotiteli a mají tak pocit nespravedlnosti.
- [13]

3.3.14 Hodnotící formulář

Účelem hodnotícího formuláře je usnadnit osobní pohovor mezi hodnotiteli a hodnocenými. Hodnotící formuláře mohou být v různých podobách, ať už se jedná o dlouhé čtivé eseje či stručné formuláře, jako například číselný či popisný výčet. V hodnotícím formuláři by mělo být kromě zaznamenaných výsledků hodnocení také dostatečné místo na to, aby mohl svůj názor na hodnocení vyjádřit také sám zaměstnanec. Zaměstnanec svým podpisem potvrdí, že je seznámen se závěry, které jsou v hodnotícím formuláři uvedeny, a tento formulář se zakládá do osobního spisu zaměstnance. [2],[6]

Maximálně efektivní jsou hodnotící formuláře v případě, pokud dochází k přezkoumání výkonu zaměstnance za poslední období, tj. od posledního pohovoru, či od chvíle nástupu do práce až po současnost. Hodnocení je prováděno na základě požadavků a povinností, které jsou určeny v popisu práce. V průběhu celého roku by mělo být prováděno koučování a poradenství tak, aby veškeré poznatky zapsány v hodnotícím formuláři sloužily jako rekapitulace zaměstnancova výkonu.

Každá organizace by měla mít vytvořený vlastní hodnotící formulář, nikoli převzatý od jiné organizace, jelikož každá organizace má jiné cíle, jiné pracovní prostředí apod. Hodnotící formulář by měl tedy odrážet jedinečné pracovní prostředí dané organizace. A bude-li správně koncipován, může být nápomocný ke snadnějšímu dosahování stanovených cílů.

Hodnotící formuláře je možné využít také pro:

- vytvoření akčních plánů;
- rozhodování o povýšení, přesunu na jinou funkci či přeřazení na nižší pozici;
- rozhodování o ukončení poměru či zvýšení platu;
- stanovení konkrétních cílů na dané pracovní místo, které mají být splněny do následujícího formálního hodnotícího období;
- zkvalitnění koučování a poradenství;
- plánování kariérního rozvoje;
- dokumentaci potřeby školení;
- poskytování možnosti zaměstnancům vyjádřit se k hodnocení. [2]

3.3.15 Implementace systému hodnocení

Aby mohl být systém hodnocení zaměstnanců úspěšně implementován a byl efektivní, musí splňovat určité předpoklady.

- ***Důsledná a přesvědčená podpora top managementu*** – nejlepší je, pokud jde top management příkladem. Hodnotitelé již za sebou mají zkušenost hodnoceného a díky tomu mohou poskytnout zpětnou vazbu k samotnému systému hodnocení.
- ***Soulad s organizační strukturou*** – každá organizace má svou organizační kulturu a ne každý systém hodnocení v dané organizaci může být použit. Systém hodnocení tedy musí být v souladu s organizační kulturou, jinak nebude plně efektivní.
- ***Podpora cílů a strategie organizace*** – systém hodnocení je být efektivní jen v případě, že jsou formulovány cíle a úkoly. V opačném případě je hodnocení ztrátou času.
- ***Akceptovatelný pracovníky*** – zaměstnanci musí být dopředu seznámeni s jejich hodnocením. Je nepřijatelné, aby se o hodnocení dozvěděli pár dní před hodnocením.
- ***Administrativně nenáročný*** – systém hodnocení musí být co nejméně administrativně náročný, jelikož řada systémů právě kvůli administrativní náročnosti neuspěla.
- ***Hodnotící a zároveň rozvojový aspekt hodnocení*** – hodnocení zaměřené na minulost vychází z předpokladu, že co bude ohodnoceno či odměněno, bude tak i příště. Naopak hodnocení zaměřené na rozvoj vychází z předpokladu, že na základě minulosti nelze předvídat budoucnost. Je tedy důležité nevycházet pouze z minulosti, ale zohlednit také budoucnost.
- ***Nepřetržitost hodnocení*** – cyklus hodnocení zaměstnanců je ve většině případů stanoven jako půlroční či roční. To ale neznamená, že mezi těmito hodnotícími obdobími se nic neděje, neboť hodnocení zaměstnanců je nepřetržitý proces. Dochází ke spojení jak situačního, tak systémového hodnocení. Pochvala, kritika či poskytnutí zpětné vazby je zařazeno mezi situační hodnocení. U systémového hodnocení už je nutné využít naplánovaných metod.
- ***Hodnocení hodnotícího systému*** – hodnotící systém by měl být stanoven na středně dlouhou dobu a do 3 let by neměly být provedeny zásadní změny. Sestavený systém hodnocení by měl být sestaven tak, aby bylo možné ihned reagovat na změny či potřeby, které se mohou vyskytnout. Proto je důležité, aby byl hodnocen každý cyklus hodnocení právě kvůli tomu, aby bylo zjištěno, jaké části hodnocení a nakolik jsou efektivním způsobem podporovány cíle hodnocení. [9]

3.3.16 Charakteristiky efektivního hodnotícího systému

Základním cílem hodnotícího systému je zlepšit výkon jednotlivců, týmů a celé společnosti. Systém může také sloužit jako podpora při dělání rozhodnutí ohledně zvyšování mezd, povýšení, přesunů, či ukončování pracovních poměrů. Hodnotící systém musí být právně obhajitelný. Ačkoli dokonalý systém neexistuje, každý systém by měl mít určité charakteristiky. Následující faktory přispívají k dosažení těchto cílů.

a) Kritéria týkající se náplně práce

Pracovní výsledky jsou jedním z nejzákladnějších kritérií v hodnocení výkonu zaměstnance. Hodnotící nástroj by měl být úzce spjat s dosahováním cílů organizace.

Jednotný postup v procesu výběru zaměstnanců a rozhodnutí soudu jsou v tomto docela jasné. Konkrétněji to znamená, že by hodnotící kritéria měla vzniknout jako výsledek analýzy pracovní náplně. Subjektivní faktory jako iniciativa, nadšení, loajálnost a spolupráce mohou být důležité, nicméně pokud nejsou nijak spojeny s náplní práce, neměly by být užívány.

b) Výkonnostní očekávání

Zaměstnanci musejí předem porozumět tomu, co se od nich očekává. Jak mohou zaměstnanci efektivně fungovat, pokud neví, jaká jsou hodnotící kritéria? Na druhou stranu, pokud zaměstnanci jasně vědí, jaká jsou jejich očekávání, mohou sami ohodnotit svůj výkon a včas přizpůsobit svoji práci, aniž by museli čekat na formální hodnocení. Ustanovení vysoce objektivních pracovních norem je relativně jednoduché v mnoha oblastech, jako je např. výroba či montáž. Naopak u jiných typů pracovních míst je tento úkol obtížnější. Hodnocení však musí být uskutečněno na základě jasně pochopených očekávání výkonnosti.

c) Standardizace

Firmy by měly používat stejné hodnotící kritéria pro všechny zaměstnance spadající do stejné pracovní kategorie a pracující pod stejným nadřízeným a hodnocení těchto zaměstnanců by mělo probíhat ve stejnou dobu. Pravidelná sezení, při kterých je zaměstnanec hodnocen a dostává tak zpětnou vazbu, jsou nezbytná pro všechny zaměstnance. U největších společností je nutné, aby si skupiny nadřízených zaměstnanců stanovily standardizovaná hodnocení výkonu. Prodiskutují důvody pro hodnocení každého zaměstnance a přizpůsobí je tak, aby reflektovalo podobné standardy a očekávání.

Formální dokumentování hodnotících údajů slouží k několika účelům, například jako ochrana proti žalobám. Zaměstnanci by tedy měli své hodnocení vždy podepsat. Odmítnutí podepsání hodnocení by mělo být zaznamenáno a zdokumentováno. Záznamy by měly obsahovat popis povinností zaměstnance, jeho očekávaný pracovní výkon a popis role, kterou hrají tato data ve vyvozování hodnotících závěrů. Ačkoli je hodnoticí systém důležitý i pro malé firmy, není od nich vyžadováno tak striktní dodržování, jako je tomu u velkých organizací. Objektivní kritéria nejsou u firem s několika zaměstnanci tak důležité, jelikož v malých firmách jsou top manažeři blíže obeznámeni s prací jejich zaměstnanců.

d) Školení hodnotitelů

Společným nedostatkem v systému hodnocení je nedostatečné školení hodnotitelů. Nebudou-li hodnotitelé dostatečně proškoleni v oblasti poskytování a přijímání zpětné vazby ohledně výkonu zaměstnanců, může tento proces vést k nejistotě a případným konfliktům.

Školení by mělo probíhat průběžně a mělo by být zaměřeno především na to, jak hodnotit zaměstnance a jak vyhodnocovat hodnotící pohovory. Hodnotitelé by měli podávat podrobné informace o výsledcích hodnocení a hodnotit by měli objektivně a nestranně.

e) Průběžná otevřená komunikace

Většina zaměstnanců chce vědět, zda v organizaci dobře fungují. Proto je pro ně zpětná vazba velice důležitá. Nadřízení by tedy měli řešit případné problémy s výkonem zaměstnance ihned a nečekat na období hodnocení a řešit tyto problémy až během hodnotícího pohovoru. Přestože hodnotící pohovor je vynikající příležitostí pro obě strany k tomu, aby si navzájem vyměnili své názory a nápady, nikdy by však neměl sloužit jako náhrada každodenní komunikace.

f) Provádění hodnocení výkonu

Kromě neustálé komunikace mezi manažery a jejich zaměstnanci by se měl stanovit čas pro formální pohovor zaměřený na zaměstnancův výkon. Jelikož je zlepšený výkon běžných cílem hodnotících systémů, zadržování výsledků hodnocení je absurdní. Zaměstnanci jsou vážně znevýhodněni ve své snaze o zlepšení, pokud nemají k těmto informacím přístup. Hodnocení výkonu jim umožňuje zaznamenat možné chyby či opomenutí v hodnocení, popřípadě může zaměstnanec s hodnocením nesouhlasit a zpochybnit jej.

Neustálé dokumentování zaměstnancova výkonu je nezbytné pro přesné hodnocení výkonu. Přestože tato část může být pro manažery nudná a únavná, nepřetržité zaznamenávání hlášených událostí je nezbytné pro vytvoření účelného hodnocení. Hodnotící pohovory budou rozebrány v další části.

g) Spravedlivý proces

Zajištění spravedlivého procesu je nezbytností. Pokud společnost nemá oficiální proces týkající se stížností zaměstnanců, měla by si nějaký stanovit, aby měli zaměstnanci možnost podat protest proti výsledkům hodnocení, které považují za nepřesné či neférové. Musí mít proces na řešení stížností, které musí být objektivně adresovány. [15]

3.3.17 Role HR specialistů, liniových manažerů a zaměstnanců při ŘPV a hodnocení zaměstnanců

Specialisté, linioví manažeři a samotní zaměstnanci by se měli podílet na tvorbě, implementaci a realizaci procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Jelikož dochází k tomu, že nejsou splňovány předpoklady efektivního ŘPV a nedochází tak ke zlepšování výkonu jednotlivců, týmů ani výkonnosti organizace, dochází k nejasnostem, kdo je za řízení pracovního výkonů zodpovědný. Proto je velmi důležitá spolupráce HR specialistů, liniových manažerů a zaměstnanců, aby bylo zajištěno, že měření výkonu, poskytování zpětné vazby a hodnocení bude účinné a spravedlivé pro všechny zaměstnance, kterých se to týká. [8]

Uzavírání dohod či smluv o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoji a hodnocení výkonů zaměstnanců mají na starost **vedoucí zaměstnanci**, kteří zde hrají velmi významnou roli. Jejich dalším úkolem je vyhodnocovat informace, jež mu byly poskytnuty od jiných hodnotitelů, vyplňovat hodnotící formuláře a předávat je personálnímu útvaru, diskutovat o výsledcích hodnocení se svými podřízenými a společně s nimi hledat cestu ke zlepšení jejich pracovního výkonu. Další z povinností vedoucích pracovníků je informovat své podřízené zaměstnance s důvody, cíli, kritérii a metodami hodnocení a snažit se zaměstnance motivovat tak, aby měli pozitivní přístup ke své práci.

Odbornou, organizační a kontrolní stránku hodnocení zaměstnanců má na starosti **personální útvar**. Po dohodě s vedoucími zaměstnanci dochází k výběru kritérií a metod hodnocení, jsou navrhovány a připravovány hodnotící formuláře, a je navržen systém formálního hodnocení. Dalším úkolem je organizování a zajišťování vypracování popisů a

specifikací pracovních míst. Písemné vypracování směrnice, na jejímž základě dochází ke školení vedoucích zaměstnanců o tom, jak správně provádět hodnocení a vést hodnotící pohovor, je rovněž úkolem personálního útvaru. Záznamy o hodnocení jednotlivých zaměstnanců předávají vedoucí zaměstnanci personálnímu útvaru, který je uchovává a zabezpečuje, aby se tyto informace nedostaly do cizích rukou. [13]

Hlavní odpovědností **zaměstnanců** je vyžadovat upřímnou zpětnou vazbu, na jejímž základě by mohli zlepšit svůj výkon. Spolu s vedoucími zaměstnanci a personalisty plánují svůj pracovní výkon a rozvoj, navrhují vlastní cíle v oblasti rozvoje, připravují se na hodnotícím pohovoru a taktéž se podílejí na hodnocení svých spolupracovníků, nadřízených a hodnotí sami sebe. [3]

Shrnutí teoretické části

Teoretická část této diplomové práce byla napsána na základě informací nastudovaných z odborné literatury. Nejprve je stručně vysvětlena podstata řízení lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu. Největší pozornost však byla věnována problematice hodnocení zaměstnanců, která je jednou z nejdůležitější oblastí řízení lidských zdrojů, a proto by této problematice měla být věnována dostatečná pozornost. Je také velmi důležité dbát na správnou implementaci systému hodnocení zaměstnanců v organizaci, aby byl systém hodnocení efektivní. Dalším důležitým krokem je stanovit kritéria hodnocení zaměstnanců, která budou jednoznačná a srozumitelná a na základě kterých budou zaměstnanci hodnoceni.

Hodnocení zaměstnanců může probíhat formálně, tedy jednou ročně. Většinou také dochází k uskutečnění hodnotícího pohovoru mezi podřízeným a jeho přímým nadřízeným, kde je podřízenému poskytnuta zpětná vazba na jeho pracovní výkon a výsledky za celé období, popř. jsou mu stanoveny úkoly na příští období. Hodnocení může být také neformální, tzn., že dochází k průběžné kontrole výkonu zaměstnanců a průběžně jim je poskytována zpětná vazba. V případě, že zaměstnanec dělá při plnění stanovených úkolů něco špatně či chybuje, je důležité, aby mu byla poskytnuta zpětná vazba co nejdříve, neboť tak může na svých nedostacích co nejdříve zapracovat a do budoucna se těmito chybám vyvarovat. Hodnotit zaměstnance však nemusí pouze přímý nadřízený, ale v rámci systému 360° zpětné vazby mohou zaměstnance hodnotit jeho kolegové, zákazníci, externí hodnotitelé, podřízení či může zhodnotit sebe samého.

Existuje také několik metod, dle kterých jsou zaměstnanci hodnoceni. Může se jednat o metody srovnávací, kdy jsou zaměstnanci srovnáváni mezi sebou dle určitých kritérií, či nesrovnávací, kdy jsou zaměstnanci hodnoceni jednotlivě na základě předem stanovených hodnotících kritérií. Mezi nesrovnávací metody patří např. metoda MBO, hodnotící stupnice, metoda BARS, Mystery shopping a jiné.

V jedné podkapitole jsou dále popsány chyby hodnotitelů, kterých se dopouští při hodnocení zaměstnanců. Těmto chybám se dá předejít, podstoupí-li hodnotitelé školení ohledně hodnocení zaměstnanců, kde si mohou pod dohledem zkušeného odborníka vyzkoušet např. cvičný hodnotící rozhovor a následně jim bude sděleno, co dělají dobře, co naopak špatně, jakých chyb se dopouští či jak těmto chybám vyvarovat.

V závěru teoretické části je popsáno, jaké role při řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců zastávají HR specialisté, linioví manažeři a zaměstnanci. Ačkoli každý zastává svou roli, je i přesto spolupráce HR specialistů, liniových manažerů a zaměstnanců důležitá z důvodu, aby bylo měření výkonu, poskytování zpětné vazby a hodnocení účinné a spravedlivé pro všechny zaměstnance, kteří jsou do tohoto systému hodnocení zainteresováni.

4. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

V této kapitole je charakterizována organizace XY, která se zabývá výrobou, distribucí, obchodem a prodejem elektřiny a tepla, obchodem a prodejem zemního plynu a elektřiny a těžbou uhlí. Vedení organizace si nepřálo zveřejnit skutečný název, proto je název organizace XY smyšlený a slouží pouze pro účely této diplomové práce.

4.1. O organizaci

Organizace XY vznikla v roce 1992, kdy došlo k přeměně státního podniku. Centrála organizace je v České republice, ale působí také v řadě zemí střední a jihovýchodní Evropy a v Turecku. V České republice těží a prodává uhlí, vyrábí a dodává elektřinu a teplo, obchoduje a prodává zejména zemní plyn a elektřinu. V zahraničí se zabývá především distribucí, výrobou, obchodem a prodejem elektřiny. Hlavním cílem organizace XY je přinášet inovace pro řešení energetických potřeb a přispívat k vyšší kvalitě života. V dnešní době je v organizaci zaměstnáno téměř 27 tisíc zaměstnanců.

Organizace XY se při svém podnikání řídí přísnými etickými standardy, které zahrnují především odpovědné chování k zaměstnancům, společnosti a životnímu prostředí. Principy trvale udržitelného rozvoje, podpora energetické úspornosti, prosazování nových technologií a vytváření prostředí pro profesní růst zaměstnanců, to vše patří k zájmům organizace XY. Firemní kultura je zaměřena zejména na bezpečnost, stálý růst vnitřní efektivity a podporu inovací.

4.2. Analýza lidského kapitálu

V celé organizaci je zaměstnáno téměř 27 tisíc lidí, a jelikož je organizace rozdělena na několik dalších útvarů, byl vybrán útvar, který má sídlo v Ostravě a pro celou organizaci zajišťuje podpůrné služby v oblasti dopravních služeb, správy nemovitostí, tiskových a personálních služeb, účetnictví a provozuje také podatelny a spisovny. Pro dotazníkové šetření bylo vybráno oddělení zabývající se zákaznickým servisem. Zaměstnanci tohoto oddělení vyřizují požadavky zákazníků telefonicky, elektronicky či v písemné podobě. Celkem na tomto oddělení pracuje 50 zaměstnanců, z toho 3 vedoucí. 21 zaměstnanců působí na oddělení Výpočet mezd, 16 zaměstnanců pracuje na oddělení Zaměstnanecké vztahy a 10 zaměstnanců pracuje na oddělení Podpora řízení procesů Back Office. Ke každému oddělení je přiřazen jeden přímý nadřízený, který je zároveň hodnotitelem svých podřízených.

5. POPIS A ANALÝZA PROCESU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

V celé této kapitole je popsán proces hodnocení zaměstnanců v organizaci XY. Cílem kapitoly je popsat současný systém hodnocení zaměstnanců v organizaci XY a na základě dotazníkového šetření zjistit, zda proces hodnocení v organizaci funguje správně nebo jsou zde nějaké nedostatky. S vedoucí oddělení bude proveden polo-strukturovaný pohovor, jak v organizaci vypadá a funguje proces hodnocení zaměstnanců, jak často se koná hodnocení zaměstnanců, kdo hodnotí a jaké metody jsou pro hodnocení využívány. Poté budou vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření a bude zjištěno, jaký názor mají na hodnocení nejen podřízení, tedy hodnocení, ale také nadřízení, neboli hodnotitelé.

5.1. Popis současného systému hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je systematický proces, který je v organizaci XY využíván především ke zjištění toho, jak zaměstnanec zvládá pracovní úkoly a jaké jsou možnosti jeho dalšího rozvoje. V organizaci dochází k hodnocení formálnímu, tj. jednou ročně vždy v listopadu, a také k hodnocení neformálnímu, které probíhá nejpозději po třech kalendářních měsících. Hodnotitel tak monitoruje práci svých podřízených a poskytuje jim zpětnou vazbu.

Hodnocení zaměstnanců je propojeno s principy organizace XY (viz Příloha 1) a zaměstnanci jsou hodnoceni nejen podle plnění jejich pracovních či rozvojových úkolů, ale rovněž podle toho, nakolik při své práci jednají v souladu s principy. Zaměstnanci jsou hodnoceni vždy ze strany přímého nadřízeného a k hodnocení zaměstnanců se využívá standardní analytická bodovací metoda.

Formální hodnocení zaměstnanců probíhá formou hodnotícího pohovoru, kterému předchází příprava podkladů, jakožto popis pracovní funkce, kvalifikační požadavky pro danou pracovní funkci či přehled zadaných úkolů. Průběžně jsou shromažďovány poznatky o pracovní výkonnosti a osobním postoji hodnoceného. Součástí hodnocení je také popis projevů žádoucího pracovního chování dle daných principů organizace XY a případné sebehodnocení.

Při hodnocení zaměstnanců jsou posuzovány přínosy zaměstnance organizace XY v uplynulém období a jsou stanovovány další cílené stimulace pro rozvoj a stabilizaci zaměstnance. V procesu hodnocení zaměstnanců je porovnávána skutečnost s požadavky na konkrétní pracovní místo v oblasti pracovního chování dle principů organizace XY a

výkonnosti zaměstnance. Posuzuje se také plnění kvalifikačních požadavků a možný odborný růst jednotlivých zaměstnanců.

Cílem hodnocení zaměstnanců a řízení výkonu je provázat úkoly zaměstnanců s cíli nejen útvaru, ale také celé společnosti, motivovat zaměstnance k plnění pracovních úkolů a podporovat žádoucí pracovní chování zaměstnanců v souladu s principy organizační kultury.

Výsledkem hodnocení zaměstnanců by mělo být odhalení všech silných stránek pracovního výkonu a chování zaměstnance, společné hledání způsobu zlepšování identifikovaných slabých stránek a nedostatků a stanovení úkolů na další období. Výstupy z hodnocení jsou pak směřovány do oblasti profesní kariéry, vzdělávání a odměňování.

5.1.1 Odpovědnosti, povinnosti a pravomoci vedoucích a zaměstnanců

Vedoucí i zaměstnanci zastávají při hodnocení zaměstnanců určitou roli, kterou musí plnit. V následujícím textu jsou zmíněny odpovědnosti, povinnosti a pravomoci jak vedoucích, tak zaměstnanců.

Vedoucí – hodnotitel

- stanovuje harmonogram hodnotících pohovorů svých podřízených;
- seznamuje všechny své podřízené s harmonogramem hodnocení a zajišťuje jejich proškolení v problematice hodnocení;
- hodnotí své podřízené zaměstnance v oblastech plnění úkolu, pracovního chování dle principů organizace, celkového hodnocení a plnění rozvojových cílů a potřeb v rámci ročního hodnocení;
- má možnost stanovit po projednání se zaměstnancem konkrétní pracovní nebo rozvojové úkoly a rozvojový plán zaměstnance na následující období;
- sleduje výkon svých podřízených a průběžně jim poskytuje zpětnou vazbu, připravuje si podklady pro průběžné hodnocení;
- připravuje se nejen na hodnocení plnění úkolů, pracovního chování dle principů organizace, celkového hodnocení podřízeného zaměstnance, ale také na diskuzi o hodnocení s každým podřízeným zaměstnancem;
- prokazatelně a úplně seznamuje hodnocené se závěry hodnocení;
- na základě celkového hodnocení rozhoduje o úpravě osobního ohodnocení hodnoceného zaměstnance v souladu s kolektivní smlouvou.

Zaměstnanec – hodnocený

- odpovídá za dodržení termínů stanovených svých hodnotitelem pro přípravu na hodnocení a případné vlastní hodnocení;
- má právo si vypracovat své sebehodnocení;
- má právo při hodnotícím pohovoru klást otázky týkající se svého hodnocení, zejména pak stanovených výstupů;
- má právo být seznámen se závěry hodnocení a vyjadřovat se k nim.

5.1.2 Principy organizace

Hodnocení zaměstnanců je propojeno s principy organizace a zaměstnanci jsou hodnoceni nejen podle plnění jejich pracovních či rozvojových úkolů, ale také podle toho, nakolik při své práci jednají v souladu s danými principy. Bylo rozpracováno pět principů – ***bezpečnost, výkonnost, inovace, odbornost a spolupráce*** (viz Příloha 1). Těchto pět principů rozpracovaných pro vedoucí i podřízené obsahují kompetence, které by měli mít všichni vedoucí a podřízení. Principy spojené s projevy chování lze vidět na Obr. 5.1 a Obr. 5.2.

Obr. 5.1: Vedoucí – principy a projevy chování

Princip	Projev chování
Bezpečnost	Vede zaměstnance ve svém týmu k bezpečnému chování
	Dodržuje pravidla bezpečnosti a ochrany životního prostředí a tím jde příkladem
	Vyhledává bezpečnostní rizika a přijímá opatření k jejich snížení
	Kontroluje dodržování pravidel bezpečnosti a netoleruje jejich porušování
Výkonnost	Nastavuje náročné cíle v souladu s prioritami útvaru / společnosti
	Efektivně dosahuje výsledků, které jsou přínosem pro priority útvaru / společnosti
	Průběžně se svými podřízenými diskutuje plnění jejich cílů, pomáhá překonávat překážky
	Dává zaměstnancům ve svém týmu prostor k samostatnému plnění úkolů
Inovace	Otevřeně oceňuje mimořádné výsledky
	Přichází s návrhy, které zlepšují výsledky útvaru / společnosti
	Strategické priority umí převést do konkrétních akcí
	Přináší řešení, která v nejvyšší možné míře naplňují očekávání zákazníků
Odbornost	Ve svém týmu vytváří prostředí, ve kterém nápady vznikají a realizují se
	Má odvahu dělat věci jinak
	Svou odbornost a své dovednosti dále rozvíjí
	Svými zkušenostmi a znalostmi pomáhá ostatním v odborném i profesním růstu
Spolupráce	Poskytuje a vyhledává zpětnou vazbu
	Zná silné a slabé stránky týmu, poskytuje zpětnou vazbu motivující k žádoucímu chování
	Dává příležitosti růstu schopným a motivovaným zaměstnancům
	Připravuje nástupce na klíčové pozice ve svém útvaru
Spolupráce	Předchází riziku ztráty klíčových znalostí a zkušeností ve svém týmu
	Vždy jedná v souladu s etickými pravidly Skupiny
	Je loajální k zájmům Skupiny
	Podporuje spolupráci nad rámec útvaru
Spolupráce	Přistupuje k ostatním s respektem, zohledňuje jejich cíle
	Otevřeně jedná se svým okolím
	Jde důsledně příkladem, začíná u sebe

Zdroj: Interní materiály organizace XY.

Obr. 5.2: Podřízení – principy a projevy chování

Princip	Projev chování
Bezpečnost	Jedná s ohledem na bezpečnost
	Dodržuje pravidla bezpečnosti a ochrany životního prostředí
	Upozorňuje na bezpečnostní rizika
Výkonnost	Hledá cesty jak dosáhnout cíle, nikoliv důvody proč to není možné
	K plnění úkolů přistupuje aktivně s vysokým osobním nasazením
	Dosahuje cílů efektivním způsobem
Inovace	Přichází s návrhy, které zlepšují výsledky týmu
	Přijímá a podporuje změny
	Přinášá řešení, která v nejvyšší možné míře naplňují očekávání zákazníků
Odbornost	Svou odbornost a své dovednosti dále rozvíjí
	Sdílí své zkušenosti a znalosti s ostatními
	Poskytuje a vyhledává zpětnou vazbu
Spolupráce	Vždy jedná v souladu s etickými pravidly Skupiny
	Je loajální k zájmům Skupiny
	Spolupracuje s ostatními
	Přistupuje k ostatním s respektem, zohledňuje jejich cíle
	Otevřeně jedná se svým okolím

Zdroj: Interní materiály organizace XY.

5.1.3 Zásady hodnocení zaměstnanců

Formální hodnocení je prováděno jedenkrát ročně a hodnoceno je období od minulého hodnocení. Hodnotícím obdobím je listopad. Hodnocení probíhá formou hodnotícího pohovoru, kterému předchází příprava podkladů jako je popis pracovní funkce, kvalifikační požadavky pro pracovní funkci, přehled zadaných úkolů apod., a případné sebehodnocení. Jeho vypracování je dobrovolné a nezakládá se do osobního spisu zaměstnance.

Každý zaměstnanec je v návaznosti na vykonávaný druh práce zařazen do segmentu, který má přímou návaznost na systém hodnocení a odměňování zaměstnanců. Pro hodnocení je stanovena stupnice, která vypadá následovně:

- **Výjimečná úroveň** – pracovní chování zaměstnance je vzorové, výrazně převyšuje požadovanou úroveň.
- **Převyšující úroveň** – pracovní chování zaměstnance převyšuje požadovanou úroveň.
- **Odpovídající úroveň** – pracovní chování zaměstnance plně či částečně odpovídá požadované úrovni.
- **S výhradami** – pracovní chování zaměstnance částečně odpovídá požadované úrovni, ale jsou zde výhrady.
- **Nedostatečná úroveň** – pracovní chování zaměstnance neodpovídá požadované úrovni.

V případě potřeby určí hodnotitel hodnocenému konkrétní pracovní či rozvojové úkoly na příští období. Konkrétní úkoly mohou být stanoveny tak, aby bylo zabezpečeno plnění hlavních cílů a úkolů, které jsou stanoveny celé organizaci. Stanovené úkoly by měly být jasně definované, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené. Ke každému úkolu je také potřeba zadat text, kritérium plnění a termín dosažení.

Hodnotitelé provádí také čtvrtletní hodnocení plnění individuálně uložených úkolů a přínosů pro každého zaměstnance. Toto hodnocení je jedním z podkladů pro stanovení prémie hodnocených zaměstnanců.

5.1.4 Hodnotící pohovor

Hodnotící pohovor probíhá formou dialogu mezi hodnotitelem a hodnoceným. Hodnotitel zajišťuje jeho nerušený průběh. Účelem hodnotícího pohovoru je posouzení pracovní výkonnosti hodnoceného a jeho osobního a pracovního přístupu na základě jeho pracovního chování dle principů organizace. Součástí pohovoru je zjištění příčin jeho případných pracovních slabých stránek a stanovení možností jeho pracovního rozvoje.

Základem pro zvýšení pracovního výkonu či motivace hodnoceného jsou jasné závěry a doporučení včetně případně stanovených konkrétních měřitelných cílů na další období. Součástí hodnotícího pohovoru je stanovení způsobu a termínů kontrol plnění daných úkolů.

5.1.5 Hodnotící formulář

Hodnotící formulář slouží jako písemný doklad o hodnocení zaměstnanců. Pro každého zaměstnance má vedoucí jeden hodnotící formulář. Jsou v něm uvedeny principy organizace, které jsou hodnoceny od nedostačující úrovně po výjimečnou. U každého principu jsou také vždy popsány projevy chování. Na konci hodnotícího formuláře si může vedoucí udělat poznámku, jaké silné stránky vidí u daného zaměstnance, popř. může uvést, v jaké oblasti má zaměstnanec nedostatky a v čem by se mohl zlepšit.

Tento doklad ve dvou výtiscích předá hodnotitel hodnocenému k vyjádření a podpisu. Podpisem hodnocený potvrzuje vlastní účast na hodnotícím pohovoru a má možnost vyjádřit se k hodnocení. Jeden výtisk formuláře obdrží hodnocený, druhý výtisk si ponechá hodnotitel. Formulář může být také v elektronické podobě, zaměstnanec je s hodnocením seznámen tak, že si formulář otevře (v systému tak dojde k záznamu, což nahrazuje podpis na papírovém formuláři) a zaměstnanec si jej může na portále kdykoliv zobrazit, případně vytisknout.

5.1.6 Školení hodnotitelů

Vedoucí zaměstnanci mají možnost zúčastnit se školení, jak hodnotit své podřízené. Školení probíhá převážně pomocí e-learningového kurzu, avšak v případě velkých změn systému hodnocení se mohou vedoucí zúčastnit školení osobně. Obě dvě zmíněná školení jsou však dobrovolná a záleží tedy na vedoucích, zda se jich zúčastní či nikoli.

Co se týče e-learningového kurzu, je vedoucím poskytnuta prezentace v PowerPointu, kde mají instrukce, jak by mělo hodnocení zaměstnanců vypadat. Jsou zde uvedeny principy firemní kultury, dle kterých by měli být zaměstnanci hodnoceni, hlavní cíl hodnocení, rada, jak motivovat zaměstnance k požadovanému chování a zvýšení výkonnosti (viz Obr. 5.3), jak správně nastavovat cíle a také následné stanovení osobního ohodnocení. Vedoucí mají prezentaci neustále k dispozici. Součástí tohoto kurzu je také video, jak vést zaměstnance a opomenuty nejsou ani audio komentáře. Po nastudování si mohou vedoucí otestovat své znalosti na základě testu, který je součástí kurzu. Test obsahuje několik otázek a doplňovaček. V případě, že nebude otázka správně zodpovězena, nebude vedoucímu umožněno přejít na další otázku.

Obr. 5.3: Motivace zaměstnanců k požadovanému chování a zvýšení výkonnosti



Zdroj: interní materiály organizace XY

5.1.7 Provázanost hodnocení a odměňování

Výstupem z hodnocení je celkové hodnocení, které provede hodnotitel na základě hodnocení projevů pracovního chování dle principů organizace a stanovených úkolů z minulého období, pokud byly hodnocenému zaměstnanci stanoveny. Celkové hodnocení slouží hodnotitelům jako doporučený podklad ke stanovení výše osobního ohodnocení v souladu s kolektivní smlouvou takto:

Celkové hodnocení	Doporučení maximální % osobního hodnocení
Výjimečná úroveň	do 50 % mzdového tarifu
Převyšující úroveň	do 30 % mzdového tarifu
Odpovídající úroveň	do 20 % mzdového tarifu
S výhradami	do 10 % mzdového tarifu
Nedostačující úroveň	do 5 % mzdového tarifu

Na osobní ohodnocení jsou vyčleněny mzdové prostředky ve výši 20% z tarifní mzdy a je vždy přiznáno na jeden rok. Každý vedoucí přiznává svým podřízeným konkrétní výši osobního hodnocení na základě zhodnocení dlouhodobé pracovní výkonnosti, plnění uložených úkolů a dosahovaných pracovních výsledků.

5.2. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Provedení dotazníkového šetření je důležitou součástí analýzy systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak v organizaci XY probíhá proces hodnocení zaměstnanců, zda jsou hodnocení neboli podřízení, a hodnotitelé, jakožto přímí nadřízení, se systémem hodnocení spokojeni či se při hodnocení nachází nedostatky, které je nutno odstranit.

5.2.1 Průběh dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření probíhalo přímo v organizaci. Pro výzkum byla zvolena varianta elektronického dotazníku a odkaz na dotazníky byl zaměstnancům a vedoucím rozeslán na firemní e-maily. Dotazníky byly zcela anonymní. Byly sestaveny dva dotazníky – pro přímé nadřízené jakožto hodnotitele a pro podřízené jakožto hodnocené. Pro hodnocené zaměstnance byl sestaven dotazník s 18 otázkami (viz Příloha 2), hodnotitelům bylo položeno 16 otázek (viz Příloha 3). Než však byly dotazníky rozeslány, byly prokonzultovány s vedoucí jednoho oddělení a několika zaměstnanci, zda jsou otázky srozumitelné a vhodně položeny. Konečná fáze dotazníku byla schválena personální ředitelkou daného oddělení.

V úvodu obou dotazníků bylo mé úvodní slovo, ve kterém byla představena má osoba, a byl jim objasněn důvod prováděného dotazníkového šetření. Oba dotazníky obsahují uzavřené a polo-uzavřené otázky a jednu otázku otevřenou. Na konci dotazníku pro zaměstnance jsou 2 identifikační otázky. V případě shledání nedostatků při procesu hodnocení zaměstnanců je u některých otázek požadována odpověď, aby bylo možné na tyto nedostatky reagovat a do budoucna se jim snažit předejít. Identifikační otázka jakého jsou pohlaví, nebyla potřeba, neboť na daném oddělení pracují pouze ženy.

Dotazníky byly rozeslány 3 vedoucím a 47 zaměstnancům a na vyplnění dotazníků jim byl ponechán jeden týden. Od vedoucích zaměstnanců se vyplněné dotazníky vrátily všechny tři, návratnost tedy činí 100%. Ze 47 dotazníků rozeslaných podřízeným se jich vrátilo 37, návratnost je tedy 78,7%.

Výsledky dotazníkového šetření byly seříděny, seřazeny a byly porovnány odpovědi respondentů jakožto hodnotitelů a hodnocených. Jednotlivé otázky jsou analyzovány a okomentovány, odpovědi jsou pro větší přehlednost znázorněny pomocí grafů.

Znalost systému hodnocení v organizaci

Smyslem otázky, která byla položena pouze hodnoceným a byla pod č. 1, bylo zjistit, zda zaměstnanci vědí, jak funguje systém hodnocení, co vše je při hodnocení čeká a nemine, a otázka zněla: „***Znáte systém hodnocení zaměstnanců ve Vaší organizaci?***“. Tato otázka byla položena pouze hodnoceným zaměstnancům, tedy podřízeným. Všechny 37 respondentů (100%) uvedlo, že systém hodnocení zaměstnanců ve své organizaci zná. Otázka i odpovědi je možno vidět na Grafu 5.1.

Graf 5.1: Znalost systému hodnocení zaměstnanců.



Zdroj: Vlastní zpracování.

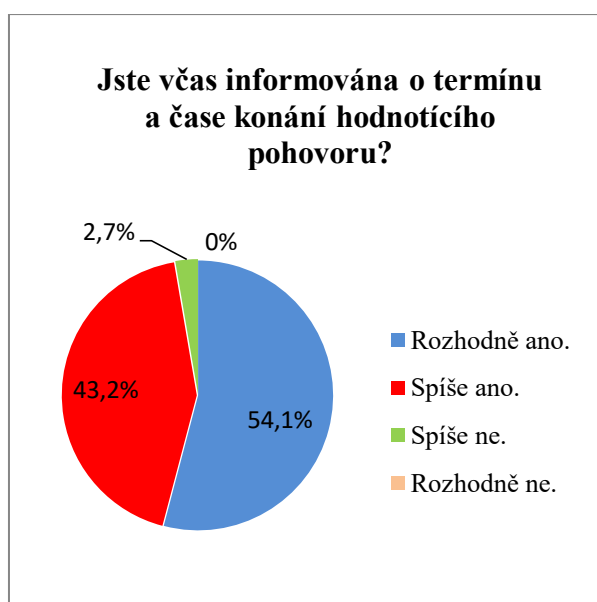
Včasné informování o hodnocení

Otázka nacházející se pod č. 2 byla položena jak hodnoceným, tak hodnotitelům, a týkala se včasného informování zaměstnanců o termínu a čase konání hodnotícího pohovoru. Cílem otázky bylo zjistit, zda vedoucí zaměstnanci dodržují jednu z hlavních povinností – zda s dostatečným předstihem informují zaměstnance o připravovaném hodnotícím pohovoru.

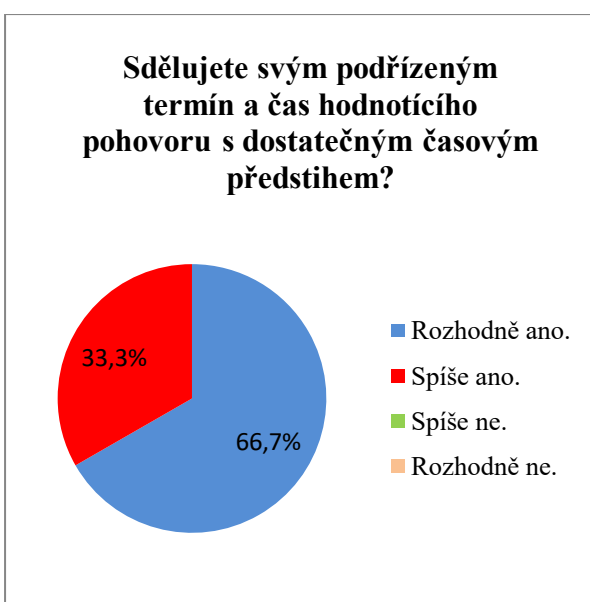
Pro hodnocené otázka zněla: „***Jste včas informována o termínu a čase konání hodnotícího pohovoru?***“. Na Grafu 5.2 je možno vidět, že 20 respondentů (54,1%) uvedlo možnost „rozhodně ano“, a 16 respondentů (43,2%) zaškrtnulo možnost „spíše ano“. Jeden respondent (2,7%) z oddělení Zaměstnanecké vztahy však uvedl možnost „spíše ne“, což znamená, že není s dostatečným předstihem informován o připravovaném hodnocení, tudíž nemá čas ani možnost připravit se na hodnotící pohovor.

Pro hodnotitele otázka zněla: „***Sdělujete svým podřízeným termín a čas hodnotícího pohovoru s dostatečným časovým předstihem?***“. 2 respondenti (66,7%) uvedli „rozhodně ano“, 1 respondent (33,3%) odpověděl „spíše ano“. Otázku i odpovědi lze vidět na Grafu 5.3.

***Graf 5.2: Termín a čas hodnocení
(hodnocený)***



***Graf 5.3: Termín a čas hodnocení
(hodnotitel)***



Zdroj: Vlastní zpracování.

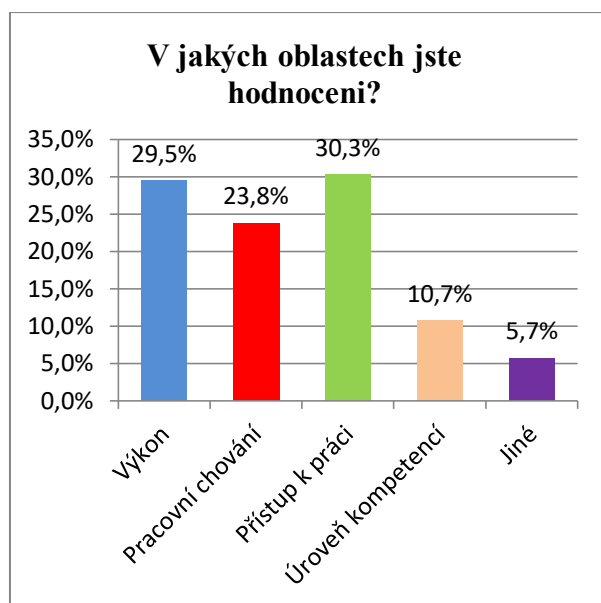
Oblasti hodnocení

Otázka nacházející se pod č. 3 položena hodnoceným i hodnotitelům se týkala oblastí, ve kterých jsou zaměstnanci hodnoceni. Respondenti měli na výběr z více možných odpovědí.

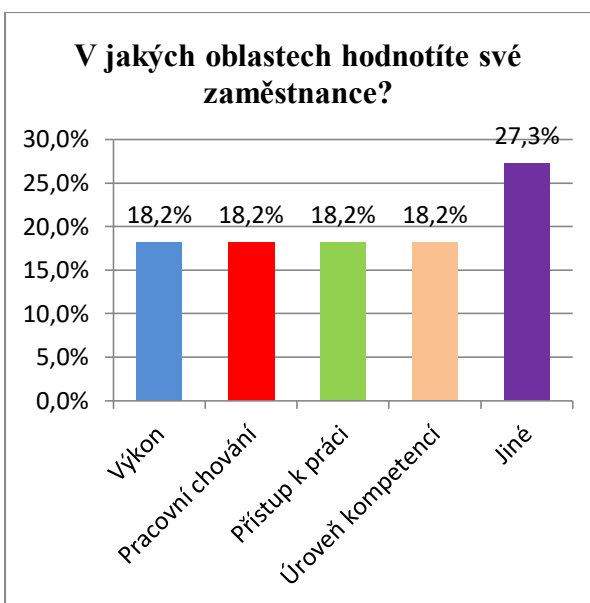
Pro hodnocené tato otázka zněla: „***V jakých oblastech jste hodnoceni?***“. Dle výsledků znázorněných na Grafu 5.4 jsou respondenti hodnoceni ve všech výše zmíněných oblastech. Nejvíce respondenti uváděli, že jsou hodnoceni zejména dle jejich přístupu k práci (30,3%) a pracovního výkonu (29,5%). Dále jsou zaměstnanci hodnoceni v oblasti pracovního chování (23,8%) a úrovně kompetencí (10,7%). 7 respondentů (5,7%) navíc zaškrtnulo možnost „jiné“, kde uvedli oblast spolupráce, inovace, odbornost, bezpečnost a plnění stanovených cílů.

Pro hodnotitele tato otázka zněla: „***V jakých oblastech hodnotíte své zaměstnance?***“. Na Grafu 5.5 lze vidět, že zaměstnanci jsou hodnoceni ve všech výše zmíněných oblastech. Všichni tři respondenti uvedli také možnost „jiné“ a dodali, že své zaměstnance hodnotí v oblastech spolupráce, inovace, odbornosti a bezpečnosti. Zaměstnanci jsou hodnoceni také v případě angažovanosti nad rámec běžných pracovních úkolů.

Graf 5.4: Oblasti hodnocení
(hodnocený)



Graf 5.5: Oblasti hodnocení
(hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování.

Všem zaměstnancům by mělo být objasněno, že jsou mimo jiné hodnoceni také na základě stanovených firemních principů, tedy bezpečnosti, inovace, spolupráce a odbornosti.

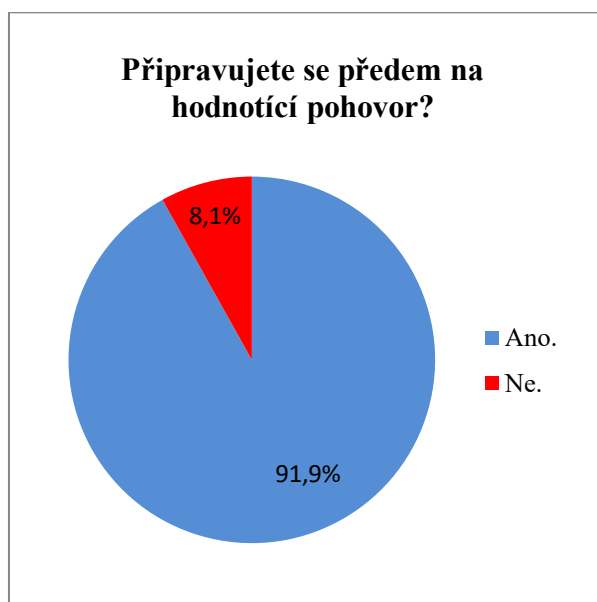
Hodnotící pohovor

Další otázka se týkala přípravy na hodnotící pohovor a pod č. 4 byla položena hodnoceným i hodnotitelům ve stejném znění: „***Připravujete se předem na hodnotící pohovor?***“.

Z výsledků vyplývá, že 34 respondentů (91,9%), tedy hodnocených, se na hodnotící pohovor předem připravuje. Zbylí 3 respondenti (8,1%), 2 z oddělení Zaměstnanecké vztahy a 1 z oddělení Řízení procesu BO, uvedli, že se na hodnotící pohovor nepřipravují z důvodu, že většinou odpovídají spontánně. Otázka i odpovědi jsou znázorněny na Grafu 5.6.

Z výsledků respondentů – hodnotitelů vyplývá, že všichni 3 respondenti (100%) se na hodnotící pohovor vždy připravují předem. Otázka i odpovědi jsou znázorněny na Grafu 5.7.

Graf 5.6: Příprava na hodnotící pohovor (hodnocení)



Graf 5.7: Příprava na hodnotící pohovor (hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování.

Příprava na hodnotící pohovor je důležitá jak ze strany hodnocených, tak ze strany hodnotitelů. Na Grafu 5.7 lze vidět, že všichni tři hodnotitelé se na hodnotící pohovor připravují, avšak z výsledků znázorněných na Grafu 5.6 vyplývá, že ne všichni zaměstnanci se na hodnotící pohovor připravují. 3 zaměstnanci uvedli, že na otázky ze strany hodnotitelů odpovídají spontánně.

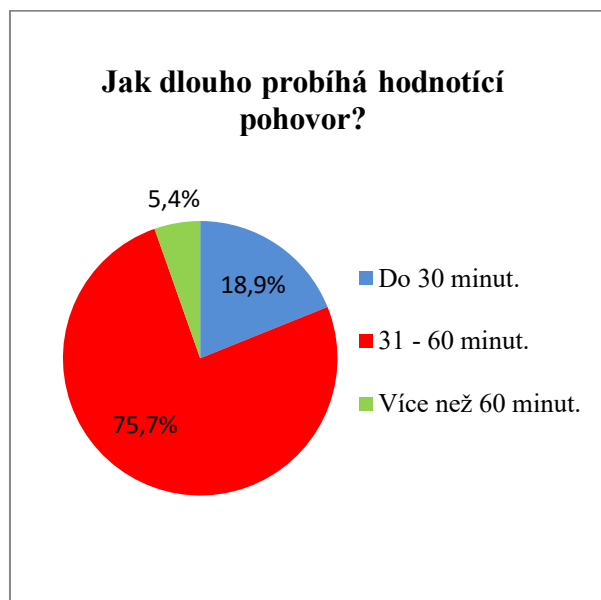
Doba trvání hodnotícího pohovoru

Účelem této otázky bylo zjistit, jak dlouho trvá hodnotící pohovor. Stejně jako u předchozí otázky byla i tato otázka nacházející se pod č. 6 položena hodnoceným a hodnotitelům stejně, tedy: „***Jak dlouho probíhá hodnotící pohovor?***“.

Z výsledků hodnocených zaměstnanců vyplývá, že 7 respondentů (18,9%), 5 z oddělení Výpočet mezd a 2 z oddělení Zaměstnanecké vztahy uvedlo, že hodnotící pohovor trvá do 30 minut. 28 respondentů (75,7%) tvrdí, že pohovor trvá 31 – 60 minut. 2 respondenti z oddělení Zaměstnanecké vztahy a Podpora řízení procesů BO zvolili možnost délky trvání hodnotícího pohovoru více než 60 minut s odůvodněním, že záleží na diskuzi a probíraných tématech, tudíž se délka pohovoru může protáhnout. Otázku i odpovědi lze vidět na Grafu 5.8.

Na Grafu 5.9 je možno vidět, že všichni 3 (100%) respondenti – hodnotitelé zaškrtnuli délku pohovoru 31 – 60 minut.

Graf 5.8: Délka hodnotícího pohovoru (hodnocený)



Graf: 5.9: Délka hodnotícího pohovoru (hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování.

Nejčastěji probíhá hodnotící rozhovor v rozmezí 31 – 60 minut. Někdy se však může stát, že se pohovor protáhne či se vše důležité stihne probrat do 30 minut, a proto se odpovědi hodnocených liší od odpovědí hodnotitelů.

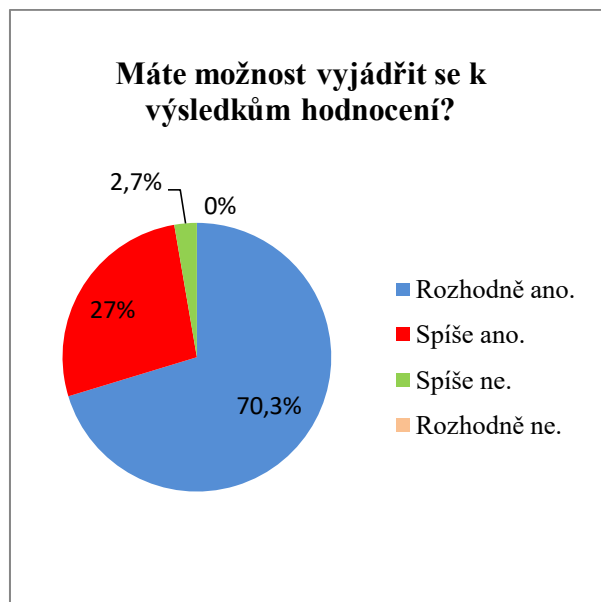
Diskuse o výsledcích hodnocení

Další otázka byla zaměřena na to, zda je zaměstnancům udělen prostor pro vyjádření se k výsledkům hodnocení. Respondenti měli na výběr ze 4 možností – rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne.

Pro hodnocené byla otázka položena pod č. 6 ve znění: „**Máte možnost vyjádřit se k výsledkům hodnocení?**“. Z celkového počtu 37 respondentů, uvedlo 26 respondentů (70,3%) možnost „rozhodně ano“, 10 respondentů (27%) „spíše ano“ a 1 respondent (2,7%) z oddělení Zaměstnanecké vztahy odpověděl „spíše ne“. Na Grafu 5.10 je znázorněna otázka i odpovědi.

Hodnotitelům byla tato otázka položena pod č. 8 ve znění: „**Mají Vaši podřízení možnost vyjádřit se k výsledkům hodnocení?**“. Všichni 3 respondenti (100%) uvedli, že jejich podřízení mají možnost vyjádřit se k výsledkům, a jejich odpovědi tedy byly „rozhodně ano“. Otázka i odpovědi jsou znázorněny na Grafu 5.11.

Graf 5.10: Vyjádření se k výsledkům (hodnocení)



Graf 5.11: Vyjádření se k výsledkům (hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování.

Přestože všichni hodnotitelé uvedli, že jejich podřízení mají možnost vyjádřit se k výsledkům hodnocení, na Grafu 5.10 je možno vidět, že jeden hodnocený zaměstnanec z oddělení Zaměstnanecké vztahy nemá prostor pro vyjádření se k výsledkům hodnocení.

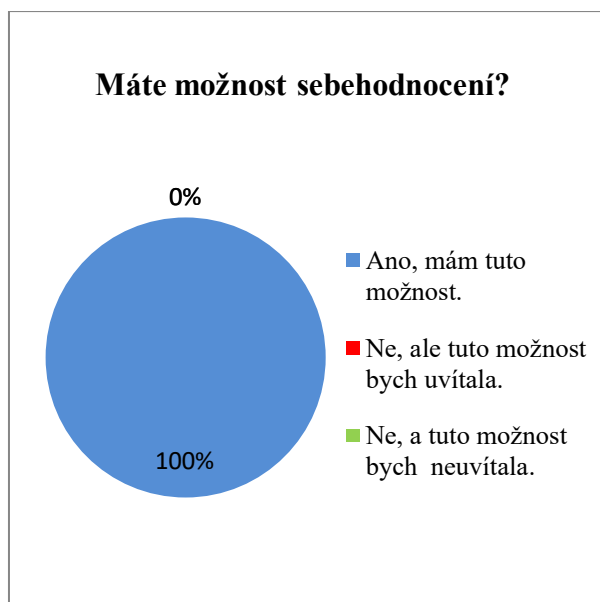
Sebehodnocení

Další otázka se týkala sebehodnocení a účelem této otázky bylo zjistit, zdali je hodnoceným zaměstnancům umožněno zhodnotit sebe samého.

Pro hodnocené byla otázka pod č. 7 položena ve znění: „**Máte možnost sebehodnocení?**“. Na Grafu 5.12 je možno vidět, že všech 37 respondentů (100%) odpovědělo, že jim je dán prostor také pro zhodnocení sebe samého.

Pro hodnotitele zněla otázka položena pod č. 9 takto: „**Mají Vaši podřízení možnost sebehodnocení?**“. Z celkového počtu 3 respondentů odpověděli všichni 3 (100%), že jejich zaměstnanci možnost sebehodnocení mají. Otázka i odpovědi jsou uvedeny v Grafu 5.13.

Graf 5.12: Sebehodnocení
(hodnocený)



Graf: 5.13: Sebehodnocení
(hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování.

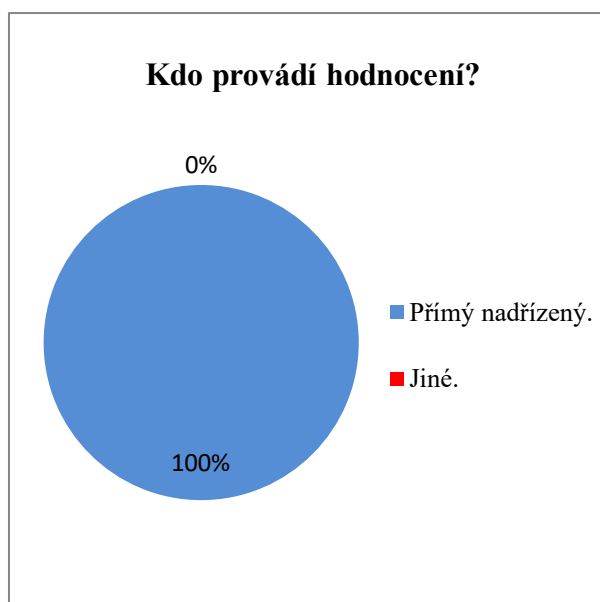
Na grafech 5.12 a 5.13 je možno vidět, že výsledky hodnocených a hodnotitelů se shodují. Všichni respondenti – hodnocení odpověděli, že při hodnotícím pohovoru mají možnost hodnotit sebe samého. Taktéž všichni respondenti – hodnotitelé odpověděli, že zaměstnanci mají možnost sebehodnocení.

Kdo hodnotí podřízené zaměstnance

Smyslem této otázky, která byla položena pouze hodnoceným pod č. 8, bylo zjistit, zdali jsou zaměstnanci hodnoceni pouze ze strany přímého nadřízeného, nebo se v organizaci nachází možnost, že by byli podřízení zaměstnanci hodnoceni také ze strany např. svých kolegů, zákazníků či jiným externími hodnotiteli.

Otázka zněla: „***Kdo provádí hodnocení?***“. Respondenti mohli odpovědět „přímý nadřízený“ či „jiné“, kde mohli uvést jiného hodnotitele, jako např. kolegu či externího hodnotitele. Avšak na Grafu 5.14 je možno vidět, že hodnocení v organizaci provádí pouze přímý nadřízený, což uvedlo všech 37 respondentů (100%) a v organizaci tedy neexistuje 360° zpětná vazba, kdy by docházelo k hodnocení také ze strany kolegů, zákazníků či externích hodnotitelů.

Graf 5.14: Kdo provádí hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování.

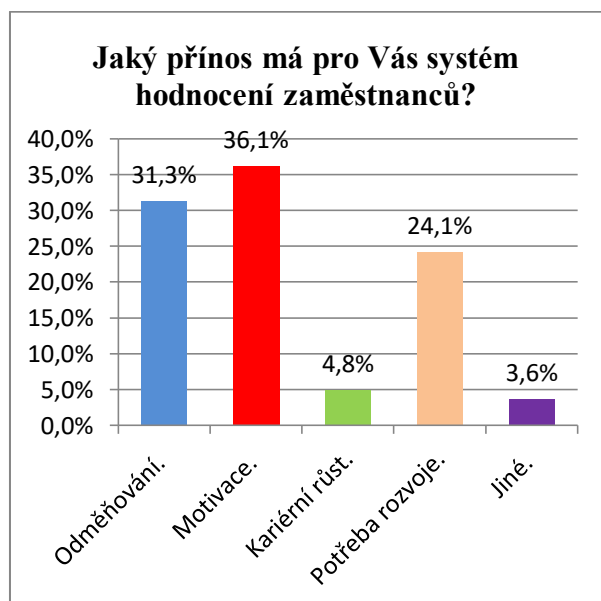
Přínos systému hodnocení

Další otázka se týkala přínosu hodnocení zaměstnanců. Hodnotitelům a hodnoceným byla tato otázka položena z důvodu, aby bylo zjištěno, zda v současném systému hodnocení respondenti shledávají konkrétní přínosy, či nikoli. Na výběr měli respondenti z pěti odpovědí a měli možnost zvolit více možných odpovědí.

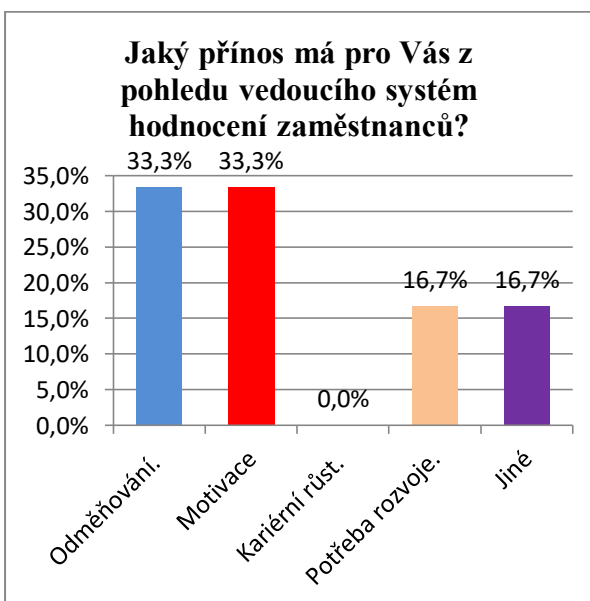
Pro hodnocené zněla otázka uvedena pod č. 9 takto: „***Jaký přínos má pro Vás systém hodnocení?***“. Na Grafu 5.15 lze vidět, že největším přínosem je pro zaměstnance motivace (36,1%), následuje odměňování (31,3%), identifikace potřeby rozvoje (24,1%) a kariérní růst (4,8%). Odpověď „jiné“ zaškrtnuli 3 respondenti (3,6%). Pro jednoho z nich nemá systém hodnocení žádný přínos, další se na základě hodnotícího pohovoru dozví plány do budoucna. Pro posledního respondenta je přínosem to, že dostane zpětnou vazbu na jeho práci.

Pro hodnotitele pod č. 1 otázka zněla: „***Jaký přínos vidíte z pohledu vedoucího v současném systému hodnocení zaměstnanců?***“. Na Grafu 5.16 lze vidět, že největší přínos vidí hodnotitelé v odměňování (33,3%) a motivaci (33,3%). 1 respondent (16,7%) tak může identifikovat potřeby rozvoje zaměstnanců. 1 respondent (16,7%) uvedl také „jiné“, že díky systému hodnocení dochází k oboustranné zpětné vazbě, vyhodnocení minulého období, zadání nových cílů a úkolů na příští období. Kariérní růst pro ně žádný přínos nemá.

Graf 5.15: Přínos systému hodnocení (hodnocený)



Graf 5.16: Přínos systému hodnocení (hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování.

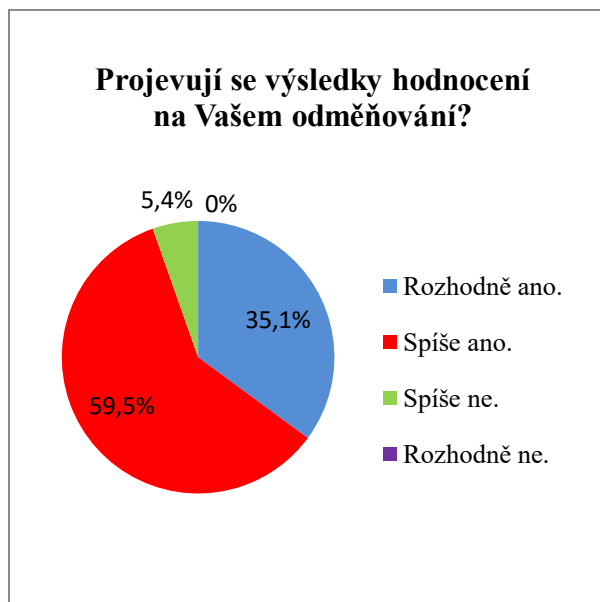
Provázanost hodnocení a odměňování

Jednou z otázek byla také otázka, zdali se výsledky hodnocení promítnou zaměstnancům do odměňování. Tato otázka byla pod č. 10 položena hodnoceným i hodnotitelům, aby mohly být následně porovnány jejich odpovědi.

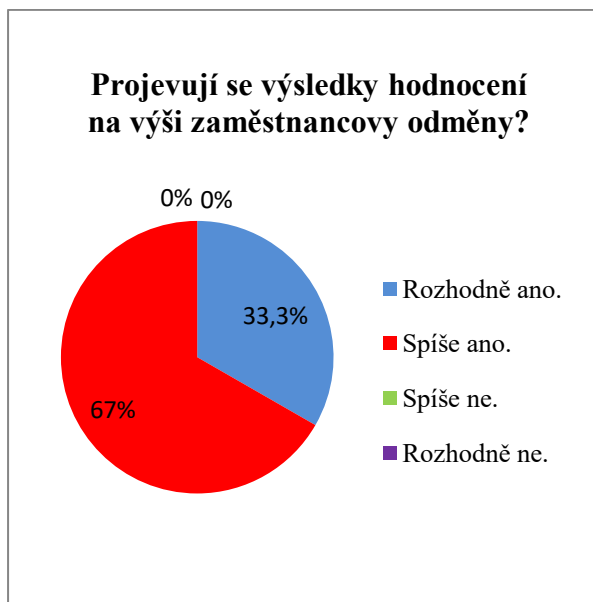
Pro hodnocené byla otázka položena ve znění: „**Projevují se výsledky hodnocení na Vašem odměňování?**“. Na Grafu 5.17 je možno vidět odpovědi hodnocených zaměstnanců. 13 respondentů (35,1%) uvedlo možnost „rozhodně ano“, 22 respondentů (59,5%) zaškrtnulo možnost „spíše ano“ a 2 respondenti (5,4%), 1 z oddělení Zaměstnanecké vztahy a 1 z oddělení Podpora řízení procesů BO, nemají pocit, že by se výsledky hodnocení promítly do jejich odměňování, a zaškrtnuli možnost „spíše ne“.

Hodnotitelům byla položena otázka ve znění: „**Projevují se výsledky hodnocení na výši zaměstnancovy odměny?**“. Jeden respondent (33,3%) odpověděl „rozhodně ano“, dva respondenti (66,7%) uvedli možnost „spíše ano“.

Graf 5.17: Ovlivnění výše celkové mzdy (hodnocený)



Graf 5.18: Ovlivnění výše celkové mzdy (hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování.

Výsledky hodnocení ovlivňují výši osobního ohodnocení zaměstnance a může se stát, že výsledky zaměstnance nebudou natolik dobré, aby ovlivnily výši zaměstnancovy mzdy. To může být důvod, proč se odpovědi hodnocených a hodnotitelů liší.

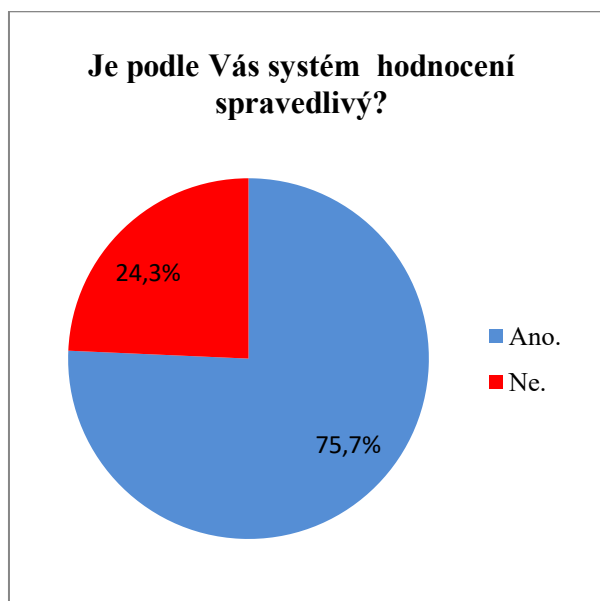
Spravedlnost systému

Smyslem této otázky bylo zjistit, zda je dle hodnocených a hodnotitelů systém hodnocení spravedlivý či nikoli. Tato otázka byla hodnoceným i hodnotitelům položena pod č. 11 ve stejném znění: „***Je podle Vás systém hodnocení spravedlivý?***“.

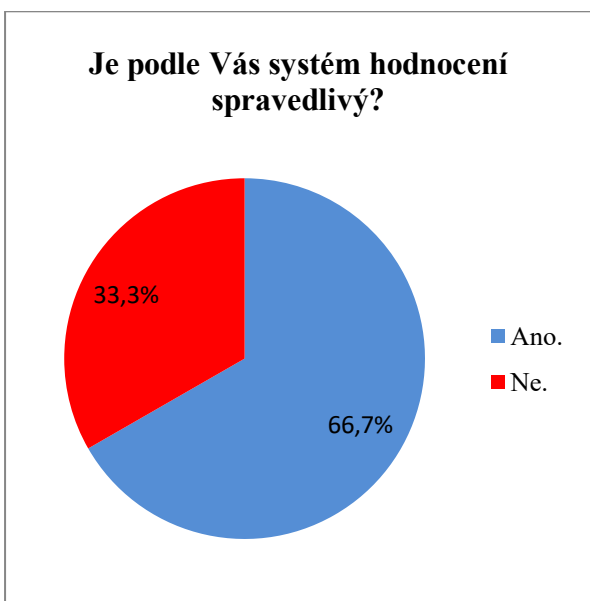
Z celkového počtu 37 respondentů, neboli hodnocených, je dle 28 (75,7%) hodnocených zaměstnanců systém hodnocení spravedlivý. 9 respondentů (24,3%), 6 z oddělení ZV, 2 z oddělení Podpora řízení procesů BO a 1 z oddělení Výpočet mezd, uvedli, že podle nich systém hodnocení spravedlivý není. Jako důvody nespravedlivého systému hodnocení uvedli, že hodnotitel může hodnotit subjektivně, nevidí přímou vazbu mezi výkonem a následným ohodnocením, jsou dána nejednoznačná kritéria, nelze dostatečně ohodnotit nadprůměrné výkony či že hodnocení funguje na principu, že jednomu bude ubráno, aby mohlo být druhému přidáno. Otázka i odpovědi jsou znázorněny na Grafu 5.19.

Podle 2 respondentů (66,7%), tedy hodnotitelů, je systém hodnocení spravedlivý. Dle jednoho respondenta (33,3%) systém hodnocení spravedlivý není, neboť není možné využít finanční prostředky tam, kde je třeba. Otázka i odpovědi jsou znázorněny na Grafu 5.20.

Graf 5.19: Spravedlnost systému
(hodnocení)



Graf: 5.20: Spravedlnost systému
(hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování.

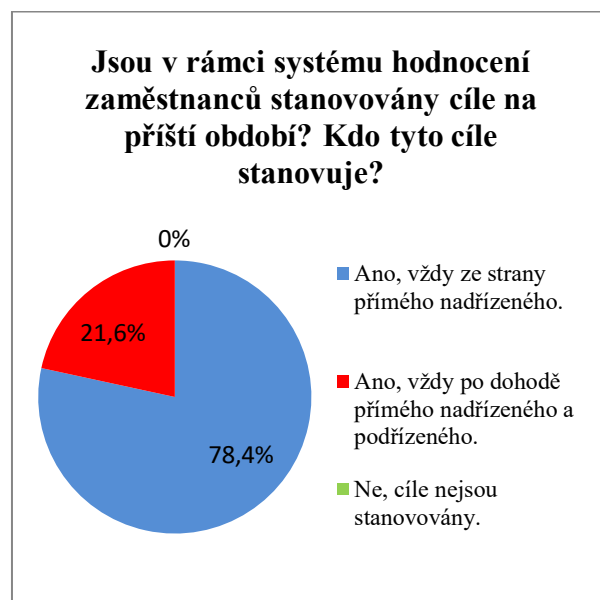
Stanovování cílů na příští období

V dotaznících nebyla opomenuta ani otázka týkající se stanovování cílů na příští období. Pro hodnocené i hodnotitele zněla otázka pod č. 12 stejně: „**Jsou v rámci hodnocení zaměstnanců stanovovány cíle na příští období? Kdo tyto cíle stanovuje?**“.

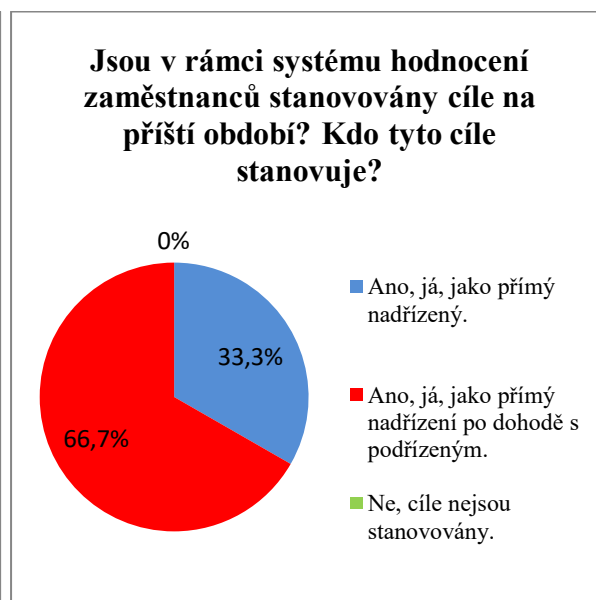
Z odpovědí respondentů, tedy hodnocených, lze z Grafu 5.21 vidět, že cíle jsou stanovovány a ve většině případů jsou stanovovány ze strany přímého nadřízeného, jak uvedlo 29 respondentů (78,4%). 8 respondentů (21,6%) uvedlo, že cíle jsou stanovovány po dohodě přímého nadřízeného a podřízeného, tzn., že mají možnost se na stanovování cílů podílet.

Z odpovědí respondentů neboli hodnotitelů vyplynulo, že jeden respondent (33,3%) stanovuje cíle svým zaměstnancům sám. Zbylí 2 respondenti (66,7%) odpověděli, že cíle jsou stanovovány na základě dohody přímého nadřízeného a podřízeného.

Graf 5.21: Cíle na příští období
(hodnocení)



Graf 5.22: Cíle na příští období
(hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování.

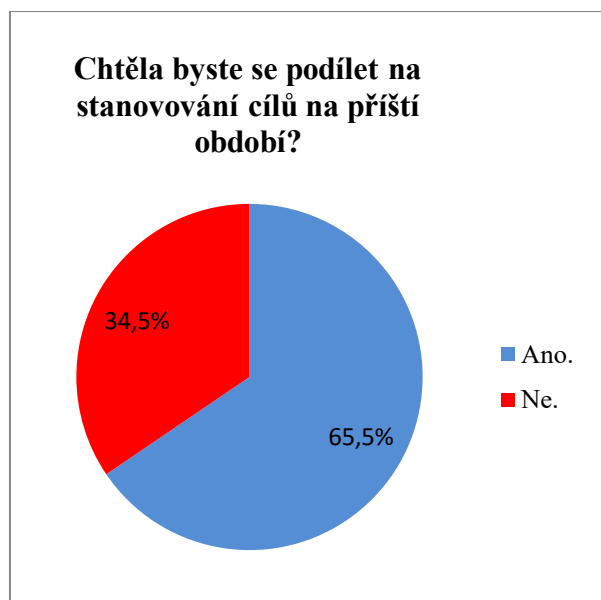
Při porovnání obou grafů lze vidět rozdíly v odpovědích hodnotitelů i hodnocených. 2 hodnotitelé uvedli, že cíle jsou stanovovány po dohodě přímého nadřízeného a podřízeného. Avšak pouze 8 hodnocených zaměstnanců, uvedlo, že mají možnost podílet se na stanovování cílů na příští období. Tyto odpovědi uvedli 4 zaměstnanci z oddělení Výpočet mezd, 2 z oddělení ZV a 2 z oddělení Podpora řízení procesů BO.

K předchozí otázce se pojí také následující (nepovinná) otázka, která byla pod č. 13 položena jak hodnoceným, tak hodnotitelům. Tuto otázku mohli přeskočit respondenti, kteří odpověděli, že jsou cíle stanovovány vždy po dohodě přímého nadřízeného a podřízeného.

Pro hodnocené byla otázka ve znění: „*Chtěla byste se podílet na stanovování cílů na příští období?*“. Z Grafu 5.23 vyplývá, že 19 respondentů (65,5%), u kterých cíle stanovuje pouze přímý nadřízený, uvedlo, že by se chtěli na stanovování cílů podílet. Naopak 10 respondentů (34,5%) uvedlo, že by se nechtěli podílet na stanovování cílů a vyhovuje jim, že jsou cíle stanovovány pouze ze strany přímého nadřízeného.

Pro hodnotitele zněla otázka: „*Chtěla byste, aby se na stanovování cílů podíleli také Vaši podřízení?*“. V předchozí otázce jeden respondent odpověděl, že cíle na příští období stanovuje pouze on sám a v této otázce tedy uvedl, že by chtěl, aby se na stanovování cílů podíleli také jeho podřízení. Otázka i odpovědi jsou znázorněny na Grafu 5.24.

Graf 5.23: Podílení se na stanovování cílů (hodnocený)



Graf 5.24: Podílení se na stanovování cílů (hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování.

Všichni 3 hodnotitelé by chtěli, aby byly cíle zaměstnancům stanovovány až po dohodě přímého nadřízeného a podřízeného a téměř $\frac{3}{4}$ zaměstnanců by se na stanovování cílů podílet chtělo. Pokud si to zaměstnanci přejí, měla by jim být tato možnost umožněna.

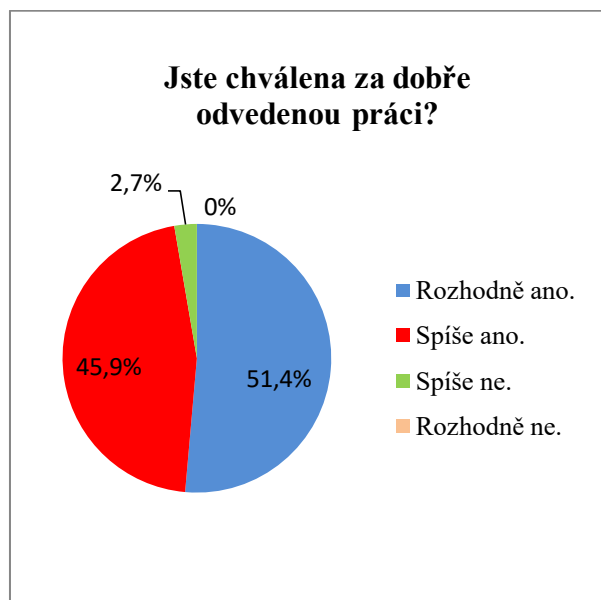
Pochvala ze strany nadřízeného

Další otázka nacházející se pod č. 14 se týkala toho, zda jsou zaměstnanci chváleni za dobře odvedenou práci ze strany přímých nadřízených či nikoli. Tato otázka byla položena také hodnotitelům. Respondenti měli na výběr ze 4 možných odpovědí.

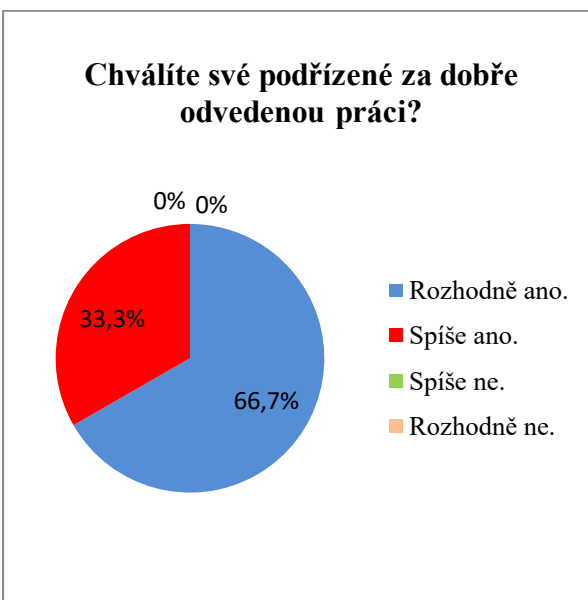
Otázka pro hodnocené zněla: „***Jste chválena za dobře odvedenou práci?***“. Z celkového počtu 37 respondentů uvedlo 19 respondentů (51,4%) možnost „rozhodně ano“, 17 respondentů (45,9%) odpovědělo „spíše ano“. Pouze 1 respondent (2,7%) z oddělení Zaměstnanecké vztahy odpověděl „spíše ne“. Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.25.

Stejná otázka byla položena hodnotitelům ve znění: „***Chválíte své podřízené za dobře odvedenou práci?***“. Všichni 3 respondenti své podřízené za dobře odvedenou práci chválí. Z celkového počtu 2 respondenti (66,7%) odpověděli „rozhodně ano“, jeden respondent (33,3%) odpověděl „spíše ano“. Otázka i odpovědi jsou znázorněny na Grafu 5.26.

Graf 5.25: Pochvala
(hodnocený)



Graf 5.26: Pochvala
(hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování.

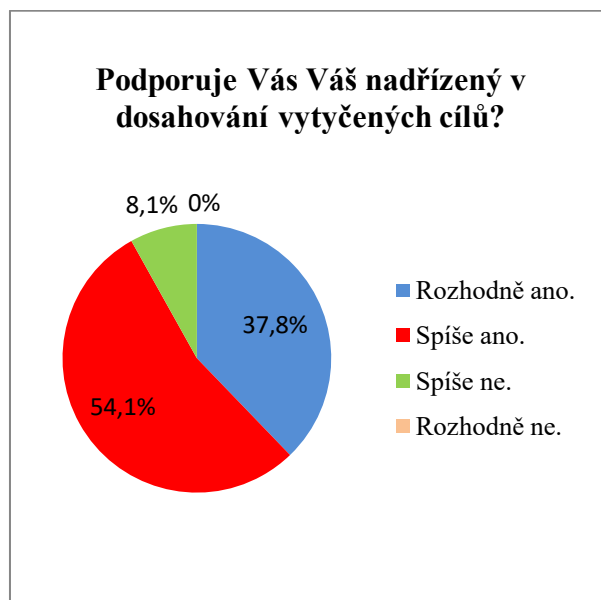
Podpora ze strany nadřízeného

Další otázka položena pod č. 15 byla směřována k tomu, zda jsou podřízení podporováni svým nadřízeným při dosahování vytyčených cílů.

Pro hodnocení byla otázka položena ve znění: „**Podporuje Vás Váš nadřízený v dosahování vytyčených cílů?**“. 14 respondentů (37,8%) odpovědělo „rozhodně ano“, 20 respondentů (54,1%) uvedlo „spíše ano“ a 3 respondenti (8,1%) z oddělení Zaměstnanecké vztahy zaškrtnuli možnost „spíše ne“ a ve většině případů tedy svým přímým nadřízeným podporováni nejsou. Otázku i odpovědi je možno vidět na Grafu 5.27.

Pro hodnotitele otázka zněla: „**Podporujete své podřízené v dosahování vytyčených cílů?**“. Z celkového počtu 3 respondentů odpověděli 2 respondenti (66,7%) „rozhodně ano“. Jeden respondent (33,3%) uvedl „spíše ano“. Nikdo z respondentů však neuvedl, že by své podřízené při dosahování cílů nepodporoval. Otázku i odpovědi je možno vidět na Grafu 5.28.

Graf 5.27: Podpora
(hodnocený)



Graf 5.28: Podpora
(hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování.

Ačkoli hodnotitelé odpověděli, že své podřízené podporují při dosahování vytyčených cílů, na Grafu 5.27 je možno z odpovědí hodnocených vidět, že 3 respondenti z oddělení Zaměstnanecké vztahy podporu ze strany nadřízeného nepocítují.

Školení hodnotitelů

Hodnotitelům byla v dotazníku pod č. 6 položena otázka ohledně školení hodnotitelů z důvodu, aby bylo zjištěno, zda hodnotitelé podstupují školení, jak hodnotit své podřízené, či v organizaci žádné školení neprobíhá. Otázka zněla: „**Zúčastnila jste se školení ohledně toho, jak hodnotit své podřízené?**“ Respondenti měli na výběr ze 4 možných odpovědí. Všichni 3 respondenti (100%) odpověděli, že školení probíhá pomocí e-learningového kurzu. Na Grafu 5.29 je možno vidět otázku i odpovědi respondentů.

Na tuto otázku navazovala otázka č. 7, aby bylo zjištěno, zda jsou vedoucí s tímto způsobem školení spokojeni. Otázka zněla: „**Vyhovuje Vám tato forma školení?**“. Tato otázka nebyla povinná, jestliže respondenti v předchozí otázce odpověděli, že se žádného školení nezúčastnili. Na Grafu 5.30 lze vidět, že všem třem respondentům e-learningová forma školení vyhovuje. 2 respondenti (66,7%) odpověděli „rozhodně ano“, 1 respondent (33,3%) odpověděl „spíše ano“.

Graf 5.29: Školení hodnotitelů
(hodnotitel)



Graf 5.30: Spokojenost s formou školení
(hodnotitel)



Zdroj: vlastní zpracování.

Otevřená otázka

Otevřená otázka byla položena hodnoceným i hodnotitelům pod č. 16 ve stejném znění: „*Co byste změnila na současném systému hodnocení zaměstnanců?*“. Smyslem této otevřené otázky bylo zjistit, zda jim současný systém hodnocení vyhovuje, případně co by samotní podřízení a přímí nadřízení chtěli na současném systému hodnocení vylepšit, co by přivítali či jaké jsou jeho nedostatky.

26 respondentů, neboli hodnocených, odpovědělo, že by na současném systému hodnocení nic neměnili, neboť jim současná nastavení systému hodnocení vyhovuje. Ostatní respondenti se k současnému systému hodnocení vyjádřili následovně:

- pravidelnější hodnocení než jednou ročně;
- více prostoru pro zpětnou vazbu;
- neformální hodnotící období nastavit tak, aby bylo prováděno ještě před rozdělením odměn a aby tak mohli zaměstnanci výši svých odměn ovlivnit svými argumenty na hodnocení nadřízeného či sebehodnocení;
- nesrovnávat s ostatními zaměstnanci;
- zavedení systému hodnocení na základě 360° zpětné vazby;
- větší objektivita ze strany přímého nadřízeného;
- nefungovat na principu „jednomu uberu, druhému přidám“.

Jeden respondent, tedy hodnotitel uvedl, že mu současný způsob hodnocení zaměstnanců vyhovuje a nic by na něm neměnil. Další 2 respondenti měli určité výhrady:

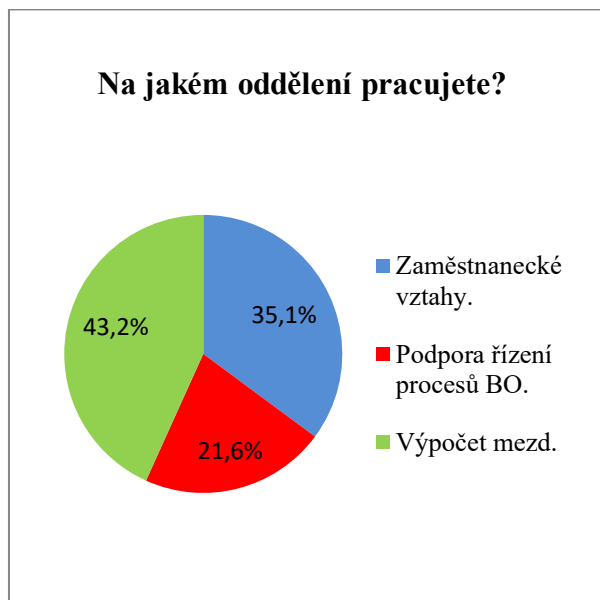
- upřednostnění slovního hodnocení před hodnocením v procentní škále, která může být pro zaměstnance více demotivující;
- možnost využívat nevyplacené prostředky těm, kteří práci skutečně za chybějící zaměstnance musí odvést.

Identifikační otázky

První identifikační otázka byla hodnoceným položena z důvodu, aby bylo zjištěno, na jakém oddělení pracují. Otázka zněla: „**Na jakém oddělení pracujete?**“. Z celkového počtu 13 respondentů jich pracuje na oddělení zaměstnanecké vztahy, 16 respondentů uvedlo, že pracuje na oddělení výpočtu mezd a na oddělení podpora řízení procesů Back Office pracuje 8 respondentů. Otázka i odpovědi jsou znázorněny na Grafu 5.31.

Druhá identifikační otázka položena hodnoceným se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání a zněla „**Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**“. Respondenti dostali na výběr ze tří odpovědí – středoškolské s maturitou, vysokoškolské s bakalářským či magisterským titulem. 15 (40,5%) respondentů má středoškolské vzdělání ukončené maturitou. 3 (8,1%) respondenti odpověděli, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je vysokoškolské s bakalářským titulem. A 19 (51,4%) respondentů zaškrtnulo, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je vysokoškolské s magisterským titulem. Otázka i odpovědi jsou znázorněny na Grafu 5.32.

Graf 5.31: Pracovní oddělení



Graf 5.32: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování.

5.3. SHRUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Cílem dotazníkového šetření bylo od podřízených a vedoucích organizace XY zjistit, jak v organizaci probíhá systém hodnocení zaměstnanců. Bylo tedy zjištěno, jak na celý systém hodnocení zaměstnanců nahlíží nejen podřízení, ale také vedoucí. Dle výsledků hodnocených i hodnotitelů je možné říci, že systém hodnocení zaměstnanců je v organizaci implementován úspěšně a respondenti jsou ve velké míře se systémem hodnocení spokojeni. Hodnocení znají systém hodnocení zaměstnanců, jsou informováni o termínu a čase hodnocení s dostatečným předstihem, tudíž mají možnost se na hodnocení připravit. Mají možnost sebehodnocení a také se mohou k výsledkům hodnocení vyjádřit. Ve většině případů jsou podřízení ze strany přímého nadřízeného chváleni za dobře odvedenou práci.

Na základě otevřené otázky, kde se mohli respondenti rozepsat o stávajícím systému hodnocení, se potvrdily i nedostatky týkající se současného systému hodnocení zaměstnanců v organizaci. Mezi tyto nedostatky bylo zařazeno především neformální hodnocení, které probíhá až po rozdělení odměn. Díky tomu nejsou zaměstnanci motivováni k tomu, aby zvyšovali svůj pracovní výkon, neboť už nemají možnost výši svých odměn ovlivnit. Dále by měli být zaměstnanci více podporováni ze strany svých přímých nadřízených, což by je mohlo také více motivovat k plnění stanovených cílů a dělat tak svou práci s nadšením. Posledním nedostatkem systému hodnocení je to, že většině zaměstnanců není umožněno podílet se na stanovování cílů na příští rok a jsou jim pouze zadány úkoly, které musí být v příštím období splněny. Na základě výsledků dotazníkového šetření je však o podílení se na stanovování cílů velký zájem nejen ze strany hodnocených, ale také hodnotitelů.

6. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V následujícím textu budou na základě polo-strukturovaného pohovoru a výsledků dotazníkového šetření navrženy doporučení na zlepšení současného systému hodnocení zaměstnanců v organizaci XY. Přestože systém hodnocení zaměstnanců v organizaci XY funguje relativně dobře, tak se i po vyhodnocení dotazníků vyskytlo pár nedostatků, na které je potřeba se zaměřit a navrhnout doporučení na jejich vylepšení. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci nemají možnost podílet se na stanovování cílů na další období, přestože by tuto možnost rádi uvítali. Dále z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že vedoucí zaměstnanci nemusejí absolvovat povinná školení ohledně hodnocení zaměstnanců.

Návrhy na zlepšení

Umožnit podřízeným podílet se na stanovování cílů na další období

Téměř $\frac{3}{4}$ zaměstnanců nemá možnost podílet se na stanovování cílů na příští období, přestože by tuto možnost mít chtěla. Doposud byly konkrétním zaměstnancům zadávány konkrétní cíle. Pokud bude zaměstnancům umožněno podílet se na stanovování cílů, budou si tak moci rozšířit okruh své práce a jejich pohled nebude tak úzký. Dále to pro ně může znamenat větší výzvu, větší motivaci, a cílů budou chtít dosáhnout už jen proto, že si je zvolili sami, než když jsou cíle stanovovány pouze ze strany nadřízeného.

Neformální hodnocení provádět před odměnami

Dle výsledků dotazníkového šetření zaměstnanci nejsou spokojeni také s průběžným, tedy neformálním hodnocením, které probíhá až po rozdělení odměn (prémii). Zaměstnanci tak nejsou motivováni k tomu, aby zvýšili svou pracovní výkonnost či se nějak snažili, neboť už nemohou ovlivnit výši svých odměn. Proto navrhuji, aby bylo neformální hodnocení prováděno ještě před termínem, kdy mají být rozděleny prémie, aby tak mohli zaměstnanci ještě svou výši odměn ovlivnit.

Větší podpora podřízených ze strany nadřízených

Přestože hodnotitelé uvedli, že své podřízené při plnění cílů podporují, odpovědi hodnocených se liší. Podpora zaměstnanců je jedním z klíčových úkolů, které by měli vedoucí dělat. Pro každého zaměstnance je podpora ze strany vedoucího určitou motivací k většímu pracovnímu nasazení a plnění stanovených úkolů. Proto je třeba, aby vedoucí věnovali této problematice větší pozornost, chtějí-li mít motivované, spokojené a výkonné zaměstnance.

Povinné školení hodnotitelů

Školení hodnotitelů ohledně hodnocení zaměstnanců je v organizaci dobrovolné a záleží pouze na vedoucích, jestli školení podstoupí či nikoli. Pouhé seznámení hodnotitelů s problematikou hodnocení a následný test znalostí není dostačující. Mnohem přínosnější by pro hodnotitele bylo, kdyby si mohli hodnocení zaměstnanců vyzkoušet „nanečisto“ se zkušeným odborníkem, který by na ně dohlížel. Díky řádnému proškolení by se tak mohli vyvarovat např. chybám při hodnocení podřízených, při vedení hodnotícího pohovoru a jiným situacím. Přestože se jedná o velkou organizaci, v níž pracuje spousta lidí, a náklady na školení bývají vysoké, vedení organizace by si mělo uvědomit, že aby bylo hodnocení podřízených efektivní a byla zaručena objektivita ze strany hodnotitele, je proškolení hodnotitelů důležité. Proto navrhuji společnost Gradua-CEGOS, s.r.o., která poskytuje praktický workshop pro manažery, jak hodnotit své podřízené. Cílem tohoto workshopu je poskytnout účastníkům informace týkající se smyslu a přínosu systému hodnocení zaměstnanců, dále jim bude vysvětleno, jak má vypadat průběh hodnotícího rozhovoru, co a jak hodnotit a na co se připravit, účastníci budou také seznámeni s modely hodnocení, které se v praxi nejčastěji využívají. Workshop je veden interaktivně, účastníci budou mít k dispozici řadu modelových situací a v průběhu workshopu si budou zpracovávat případovou studii, na které si ověří získané znalosti v praxi. Výše tohoto školení se pohybuje okolo 4.500 Kč.

7. ZÁVĚR

Celá diplomová práce je zaměřena na současný systém hodnocení zaměstnanců v organizaci XY. Cílem diplomové práce bylo na základě analýzy současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci navrhnout určitá doporučení na opatření, která by přispěla k jeho vylepšení.

Diplomová práce byla rozdělena do sedmi kapitol. V první neboli úvodní kapitole byl popsán cíl diplomové práce a stručný obsah jednotlivých kapitol.

Ve druhé kapitole byly uvedeny a vysvětleny metody, které byly použity při zpracování diplomové práce, a byla vypracována metodika diplomové práce, ve které byl v jednotlivých krocích popsán postup při zpracování celé diplomové práce.

Ve třetí kapitole byla zpracována teoretická východiska procesu hodnocení zaměstnanců na základě informací, které byly získány studiem odborné literatury. Zde byl stručně vysvětlen pojem řízení lidských zdrojů, větší pozornost byla věnována pojmům řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Byly zde popsány jednotlivé kroky procesu hodnocení zaměstnanců, kritéria a metody hodnocení zaměstnanců, zpětná vazba, organizace hodnocení zaměstnanců, chyby při hodnocení zaměstnanců a role HR specialistů, liniových manažerů a zaměstnanců.

Ve čtvrté kapitole byla představena vybraná organizace a provedena analýza lidských zdrojů na základě poskytnutých interních materiálů organizace. V celé diplomové práci byla organizace uváděna pod fiktivním názvem XY.

V páté kapitole byl popsán průběh současného hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci. Ke zpracování této kapitoly byly využity poskytnuté interní materiály organizace a byl proveden polo-strukturovaný pohovor. K analýze současného systému hodnocení zaměstnanců bylo provedeno dotazníkové šetření. Dotazníky byly elektronickou formou rozeslány zaměstnancům a vedoucím, aby bylo zjištěno, zdali jsou zaměstnanci i vedoucí se současným systémem hodnocení spokojeni či nikoli. Jednotlivé otázky byly analyzovány, vyhodnoceny, graficky znázorněny a slovně popsány. Z výsledků dotazníkového šetření bylo možno jak od zaměstnanců, tak vedoucích zjistit, že systém hodnocení funguje dobře, ale i přesto se zde projevíly určité nedostatky, kterým by mělo být předejito na základě návrhů a doporučení na zlepšení těchto nedostatků.

V šesté kapitole byly na základě výsledků z dotazníkového šetření vytvořeny návrhy a doporučení na vylepšení stávajícího systému hodnocení ve vybrané organizaci, neboť se v současném systému hodnocení vyskytují určité nedostatky, které je třeba odstranit.

V sedmé kapitole, tedy závěrečné, byl shrnut obsah celé této diplomové práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborná literatura

- [1] ARMSTRONG, M. and Taylor, S. *Armstrong's Human Resource Management Practice*. 13th edition. London: Kogan Page Limited, 2014. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.
- [3] BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN: 978-80-266-0374-0.
- [4] BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. a HORVÁTHOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [5] BYARS, Lloyd L a Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. 10th edition. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [7] FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-7226-515-6.
- [8] HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- [9] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN: 80-247-1458-2.
- [10] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [11] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [12] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- [13] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

- [14] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-0-324-28958-9.
- [15] MONDY, Wayne R. and Joseph J. MARTOCCHIO. *Human Resource Management*. 14th edition. Harlow: Pearson, 2016. ISBN 978-12-920-9437-3.
- [16] PILÁŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [17] PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.
- [18] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: GRADA, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [19] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [20] URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2083. ISBN 978-80-905247-4-3.
- [21] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Další zdroje

Interní materiály organizace XY

SEZNAM ZKRATEK

apod.	a podobně
BARS	<i>Behaviorally Anchored Rating Scales</i>
BO	<i>Back office</i>
MBO	<i>Management by Objectives</i>
MBR	<i>Management by Results</i>
např.	například
Obr.	obrázek
popř.	popřípadě
ŘPV	<i>Řízení pracovního výkonu</i>
ŘZL	<i>Řízení lidských zdrojů</i>
Tab.	tabulka
tj.	to je
tzn.	to znamená
WPR	<i>Work Planning and Review</i>
ZV	<i>Zaměstnanecké vztahy</i>

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. 4. 2018

Denisa Kubačková
jméno a příjmení studenta

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 3.1: Model řízení pracovního výkonu

Obr. 3.2: Cyklus řízení pracovního výkonu

Obr. 3.3: Fáze procesu hodnocení zaměstnanců

Obr. 3.4: Proces hodnocení výkonu zaměstnanců

Obr. 3.5: Systém 360° zpětné vazby

Obr. 3.6: Hodnotící kritéria

Obr. 3.7: Model procesu MBO

Obr. 3.8: Příklady hodnotící stupnice

Obr. 5.1: Vedoucí – principy a projevy chování

Obr. 5.2: Podřízení – principy a projevy chování

Obr. 5.3: Motivace zaměstnanců k požadovanému chování a zvýšení výkonnosti

SEZNAM GRAFŮ

Graf 5.1: Znalost systému hodnocení zaměstnanců

Graf 5.2: Termín a čas hodnocení

Graf 5.3: Termín a čas hodnocení

Graf 5.4: Oblasti hodnocení

Graf 5.5: Oblasti hodnocení

Graf 5.6: Příprava na hodnotící pohovor

Graf 5.7: Příprava na hodnotící pohovor

Graf 5.8: Délka hodnotícího pohovoru

Graf 5.9: Délka hodnotícího pohovoru

Graf 5.10: Vyjádření se k výsledkům

Graf 5.11: Vyjádření se k výsledkům

Graf 5.12: Sebehodnocení

Graf 5.13: Sebehodnocení

Graf 5.14: Kdo provádí hodnocení

Graf 5.15: Přínos systému hodnocení

Graf 5.16: Přínos systému hodnocení

Graf 5.17: Ovlivnění výše celkové mzdy

Graf 5.18: Ovlivnění výše celkové mzdy

Graf 5.19: Spravedlnost systému

Graf 5.20: Spravedlnost systému

Graf 5.21: Cíle na příští období

Graf 5.22: Cíle na příští období

Graf 5.23: Podílení se na stanovování cílů

Graf 5.24: Podílení se na stanovování cílů

Graf 5.25: Pochvala

Graf 5.26: Pochvala

Graf 5.27: Podpora

Graf 5.28: Podpora

Graf 5.29: Školení hodnotitelů

Graf 5.30: Spokojenost s formou školení

Graf 5.31: Pracovní oddělení

Graf 5.32: Nejvyšší dosažené vzdělání

SEZNAM TABULEK

Tab. 3.1: Srovnání procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Tab. 3.2: Srovnání pojetí SMART a KARAT

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Principy organizace

Příloha 2: Dotazník pro hodnocené

Příloha 3: Dotazník pro hodnotitele

Příloha 4: Ukázka hodnotícího formuláře

Příloha 5: Kontingenční tabulky

Příloha 1: Principy organizace



BEZPEČNOST

Bezpečnost je u nás na prvním místě a podle toho se chováme.

ZAMĚSTNANEC

- Jedná s ohledem na bezpečnost
- Dodržuje pravidla bezpečnosti a ochrany životního prostředí
- Upozorňuje na bezpečnostní rizika

VEDOUcí

- Vede zaměstnance ve svém týmu k bezpečnému chování
- Dodržuje pravidla bezpečnosti a ochrany životního prostředí a tím jde příkladem
- Vyhledává bezpečnostní rizika a přijímá opatření k jejich snižování
- Kontroluje dodržování pravidel bezpečnosti a netoleruje jejich porušování



VÝKONNOST

Pro úspěch v našem podnikání je třeba zvyšovat náš výkon.

ZAMĚSTNANEC

- Hledá cesty, jak dosáhnout cíle, nikoliv důvody, proč to není možné
- K plnění úkolů přistupuje aktivně s vysokým osobním nasazením
- Dosahuje cílů efektivním způsobem

VEDOUcí

- Nastavuje náročné cíle v souladu s prioritami útvaru/společnosti
- Efektivně dosahuje výsledků, které jsou přínosem pro priority útvaru/společnosti
- Průběžně se svými podřízenými diskutuje plnění jejich cílů, pomáhá překonávat překážky
- Dává zaměstnancům ve svém týmu prostor k samostatnému plnění úkolů
- Otevřeně oceňuje mimořádné výsledky



INOVACE

Díky zaměření na inovace a zlepšování uspějeme u našich zákazníků a v měnícím se prostředí.

ZAMĚSTNANEC

- Přichází s návrhy, které zlepšují výsledky týmu
- Přijímá a podporuje změny
- Přináší řešení, která v nejvyšší možné míře naplňují očekávání zákazníků

VEDOUcí

- Přichází s návrhy, které zlepšují výsledky útvaru/společnosti
- Strategické priority umí převést do konkrétních akcí
- Přináší řešení, která v nejvyšší možné míře naplňují očekávání zákazníků
- Ve svém týmu vytváří prostředí, ve kterém nápady vznikají a realizují se
- Má odvahu dělat věci jinak



ODBORNOST

Pro udržení naší konkurenceschopnosti musíme své znalosti a dovednosti neustále rozvíjet a společně sdílet.

ZAMĚSTNANEC

- Svou odbornost a své dovednosti dále rozvíjí
- Sdílí své zkušenosti a znalosti s ostatními
- Poskytuje a vyhledává zpětnou vazbu

VEDOUcí

- Svou odbornost a své dovednosti dále rozvíjí
- Svými zkušenostmi a znalostmi pomáhá ostatním v odborném i profesním růstu
- Poskytuje a vyhledává zpětnou vazbu
- Zná silné a slabé stránky týmu, poskytuje zpětnou vazbu motivující k žádoucímu chování
- Dává příležitosti růstu schopným a motivovaným zaměstnancům
- Připravuje nástupce na klíčové pozice ve svém útvaru
- Předchází riziku ztráty klíčových znalostí a zkušeností ve svém týmu



SPOLUPRÁCE

Vzájemná spolupráce, důvěra a ohleduplnost jsou důležité pro náš úspěch.

ZAMĚSTNANEC

- Vždy jedná v souladu s etickými pravidly
- Je loajální k zájmům Skupiny
- Spolupracuje s ostatními
- Přistupuje k ostatním s respektem, zohledňuje jejich cíle
- Otevřeně jedná se svým okolím

VEDOUcí

- Vždy jedná v souladu s etickými pravidly Skupiny
- Je loajální k zájmům Skupiny
- Podporuje spolupráci nad rámec útvaru
- Přistupuje k ostatním s respektem, zohledňuje jejich cíle
- Otevřeně jedná se svým okolím
- Jde důsledně příkladem, začíná u sebe

Zdroj: Interní materiály organizace.

Příloha 2: Dotazník pro hodnocené (zaměstnance)

Vážený zaměstnanci,

jsem studentkou 2. ročníku navazujícího studia na VŠB - TUO, Ekonomické fakultě. Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, jehož výsledky mi budou sloužit jako podklad pro mou diplomovou práci na téma "Úprava systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci". Cílem dotazníku je zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem hodnocení a jeho následné zlepšení.

Tento dotazník je zcela anonymní a veškeré informace budou použity pouze pro mou diplomovou práci.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu.

Bc. Denisa Šrubařová

Není-li uvedeno jinak, zakroužkujte jen jednu odpověď.

1. Znáte systém hodnocení zaměstnanců ve Vaší organizaci?

- a) Ano.
- b) Ne.

2. Jste včas informována o termínu a čase konání hodnotícího pohovoru?

- a) Rozhodně ano.
- b) Spíše ano.
- c) Spíše ne.
- d) Rozhodně ne.

3. V jakých oblastech jste hodnoceni? (Více možných odpovědí)

- a) Výkon.
- b) Pracovní chování.
- c) Přístup k práci.
- d) Úroveň kompetencí.
- e) Jiné. Uveďte: _____

4. Připravujete se předem na hodnotící pohovor?

- a) Ano.
- b) Ne.

5. Jak dlouho probíhá hodnotící pohovor?

- a) Do 30 minut.
- b) 31 – 60 minut.
- c) Více než 60 minut. Uved'te čas: _____

6. Máte možnost vyjádřit se k výsledkům hodnocení?

- a) Rozhodně ano.
- b) Spíše ano.
- c) Spíše ne.
- d) Rozhodně ne.

7. Máte možnost sebehodnocení?

- a) Ano, mám možnost sebehodnocení.
- b) Nemám, ale tuto možnost bych uvítala.
- c) Nemám a tuto možnost bych neuvítala. Uved'te proč: _____

8. Kdo provádí hodnocení? (více možných odpovědí)

- a) Přímý nadřízený.
- b) Jiné. Uved'te: _____

9. Jaký přínos má pro Vás systém hodnocení? (Více možných odpovědí)

- a) Odměňování
- b) Vyšší motivace
- c) Kariérní růst
- d) Identifikace potřeby rozvoje.
- e) Jiné. Uved'te: _____

10. Projevují se výsledky hodnocení na Vašem odměňování?

- a) Rozhodně ano.
- b) Spíše ano.
- c) Rozhodně ne.
- d) Spíše ne.

11. Myslíte si, že je systém hodnocení spravedlivý?

- a) Ano.
- b) Ne. Uved'te proč: _____

12. Jsou v rámci hodnocení zaměstnanců stanovovány cíle na příští období? Kdo tyto cíle stanovuje?

- a) Ano, vždy ze strany přímého nadřízeného.
- b) Ano, vždy po dohodě přímého nadřízeného a podřízeného *(pokračujte na otázku č. 14)*.
- c) Ne, cíle nejsou stanovovány. *(pokračujte na otázku č. 14)*.

13. Chtěla byste se podílet na stanovování cílů na příští období?

- a) Ano.
- b) Ne.

14. Jste chválena za dobře odvedenou práci?

- a) Rozhodně ano.
- b) Spíše ano.
- c) Spíše ne.
- d) Rozhodně ne.

15. Podporuje Vás Váš nadřízený v dosahování vytyčených cílů?

- a) Rozhodně ano.
- b) Spíše ano.
- c) Spíše ne.
- d) Rozhodně ne.

16. Otevřená otázka: Co byste změnila na současném systému hodnocení zaměstnanců?

17. V jaké oblasti pracujete?

- a) Zaměstnanecké vztahy.
- b) Podpora řízení procesů BO.
- c) Výpočet mezd.

18. Jaké je Vaše vzdělání?

- a) Středoškolské.
- b) Vysokoškolské s bakalářským titulem.
- c) Vysokoškolské s magisterským titulem.

Příloha 3: Dotazník pro hodnotitele (vedoucí)

Vážený zaměstnanci,

jsem studentkou 2. ročníku navazujícího studia na VŠB - TUO, Ekonomické fakultě. Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, jehož výsledky mi budou sloužit jako podklad pro mou diplomovou práci na téma "Úprava systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci". Cílem dotazníku je zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem hodnocení a jeho následné zlepšení.

Tento dotazník je zcela anonymní a veškeré informace budou použity pouze pro mou diplomovou práci.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu.

Bc. Denisa Šrubařová

Není-li uvedeno jinak, zakroužkujte jen jednu odpověď.

1. Jaký přínos vidíte z pohledu vedoucího v současném systému hodnocení zaměstnanců? (více možných odpovědí)

- a) Odměňování.
- b) Motivace.
- c) Kariérní růst.
- d) Identifikace potřeby rozvoje.
- e) Jiné. Uveďte: _____

2. Sdělujete svým podřízeným termín a čas hodnotícího pohovoru s dostatečným časovým předstihem?

- a) Rozhodně ano.
- b) Spíše ano.
- c) Spíše ne.
- d) Rozhodně ne.

- 3. V jakých oblastech hodnotíte své zaměstnance?** (Více možných odpovědí)
- a) Výkon.
 - b) Pracovní chování.
 - c) Přístup k práci.
 - d) Úroveň kompetencí.
 - e) Jiné. Uveďte: _____
- 4. Připravujete se předem na hodnotící pohovor?**
- a) Ano.
 - b) Ne.
- 5. Jak dlouho probíhá hodnotící pohovor?**
- d) Do 30 minut
 - e) 31 – 60 minut
 - f) Více než 60 minut, uveďte: _____
- 6. Zúčastnila jste se školení ohledně toho, jak máte hodnotit své podřízené?**
- a) Ano, zúčastnila jsem se školení osobně.
 - b) Ano, zúčastnila jsem se školení přes e-learning.
 - c) Ne, ale tuto možnost bych uvítal/a *(pokračujte na otázku č. 8)*.
 - d) Ne a tuto možnost bych neuvítal/a *(pokračujte na otázku č. 8)*.
- 7. Vyhovuje Vám tato forma školení, jak hodnotit zaměstnance?**
- a) Rozhodně ano.
 - b) Spíše ano.
 - c) Spíše ne.
 - d) Rozhodně ne. Uveďte proč: _____
- 8. Mají Vaši podřízení možnost vyjádřit se k výsledkům hodnocení?**
- a) Rozhodně ano.
 - b) Spíše ano.
 - c) Spíše ne.
 - d) Rozhodně ne. Uveďte proč: _____
- 9. Mají Vaši podřízení možnost sebehodnocení?**
- a) Ano, poskytují jim tuto možnost.
 - b) Ne, neposkytují, ale tuto možnost bych uvítal/a.
 - c) Ne, neposkytují, a tuto možnost bych neuvítal/a. Uveďte proč: _____

10. Projevují se výsledky hodnocení na výši zaměstnancovy odměny?

- a) Rozhodně ano.
- b) Spíše ano.
- c) Spíše ne.
- d) Rozhodně ne.

11. Myslíte si, že je systém hodnocení spravedlivý?

- a) Ano.
- b) Ne. Uveďte proč: _____

12. Jsou v rámci hodnocení zaměstnanců stanovovány cíle na příští období? Kdo tyto cíle stanovuje?

- a) Já, jako přímý nadřízený.
- b) Já, jako přímý nadřízený po dohodě s podřízeným (*pokračujte na otázku č. 15*).
- c) Ne, cíle nejsou stanovovány.

13. Chtěla byste, aby se na stanovování cílů podíleli také zaměstnanci?

- a) Ano.
- b) Ne. Uveďte proč: _____

14. Chválíte své podřízené za dobře odvedenou práci?

- a) Rozhodně ano.
- b) Spíše ano.
- c) Spíše ne.
- d) Rozhodně ne. Uveďte proč: _____

15. Podporujete své podřízené v dosahování vytyčených cílů?

- a) Rozhodně ano.
- b) Spíše ano.
- c) Spíše ne.
- d) Rozhodně ne. Uveďte proč: _____

16. Otevřená otázka: Co byste změnila na současném systému hodnocení zaměstnanců?

Příloha 4: Ukázka hodnotícího formuláře

HODNOCENÍ PRACOVNÍHO CHOVÁNÍ

Hodnocení cílů	Nové cíle	Hodnocení pracovního chování	Výkonový kód a roční odměna
Princip	Hodnocení principu	Projevy chování	
Bezpečnost Bezpečnost je u nás na prvním místě a podle toho se chováme.	<input type="checkbox"/> Výjimečná úroveň <input type="checkbox"/> Převyšující úroveň <input checked="" type="checkbox"/> Odpovídající úroveň <input type="checkbox"/> S výhradami <input type="checkbox"/> Nedostačující úroveň	Jedná s ohledem na bezpečnost. Dodržuje pravidla bezpečnosti a ochrany životního prostředí. Upozorňuje na bezpečnostní rizika.	
Výkonnost Pro úspěch v našem podnikání je třeba zvyšovat náš výkon.	<input type="checkbox"/> Výjimečná úroveň <input type="checkbox"/> Převyšující úroveň <input checked="" type="checkbox"/> Odpovídající úroveň <input type="checkbox"/> S výhradami <input type="checkbox"/> Nedostačující úroveň	Hledá cesty jak dosáhnout cíle, nikoliv důvody proč to není možné. K plnění úkolů přistupuje aktivně s vysokým osobním nasazením. Dosahuje cílů efektivním způsobem.	
Inovace Díky zaměření na inovace a zlepšování uspějeme u našich zákazníků a v měnícím se prostředí.	<input type="checkbox"/> Výjimečná úroveň <input checked="" type="checkbox"/> Převyšující úroveň <input type="checkbox"/> Odpovídající úroveň <input type="checkbox"/> S výhradami <input type="checkbox"/> Nedostačující úroveň	Přichází s návrhy, které zlepšují výsledky týmu. Přijímá a podporuje změny. Přináší řešení, která v nejvyšší možné míře naplňují očekávání zákazníků.	
Odbornost Pro udržení naší konkurenceschopnosti musíme své znalosti a dovednosti neustále rozvíjet a společně sdílet.	<input type="checkbox"/> Výjimečná úroveň <input type="checkbox"/> Převyšující úroveň <input type="checkbox"/> Odpovídající úroveň <input checked="" type="checkbox"/> S výhradami <input type="checkbox"/> Nedostačující úroveň	Svou odbornost a své dovednosti dále rozvíjí. Sdílí své zkušenosti a znalosti s ostatními. Poskytuje a vyhledává zpětnou vazbu.	
Spolupráce Vzájemná spolupráce, důvěra a ohleduplnost jsou důležité pro náš úspěch.	<input type="checkbox"/> Výjimečná úroveň <input type="checkbox"/> Převyšující úroveň <input type="checkbox"/> Odpovídající úroveň <input type="checkbox"/> S výhradami <input checked="" type="checkbox"/> Nedostačující úroveň	Vždy jedná v souladu s etickými pravidly Skupiny. Je loajální k zájmům Skupiny. Spolupracuje s ostatními. Přistupuje k ostatním s respektem, zohledňuje jejich cíle. Otevřeně jedná se svým okolím.	
Silné stránky: Silné stránky zaměstnance			
Prostor pro zlepšení: Pokud existují, můžeme je zde definovat.			

Zdroj: Interní materiály organizace.

Příloha 5: Kontingenční tabulky

Otázka č. 1: Znáte systém hodnocení zaměstnanců ve Vaší organizaci?

	ANO	NE
Charakteristika dle oddělení	-	-
Podpora řízení procesů BO	8 (100%)	0
Výpočet mezd	16 (100%)	0
Zaměstnanecké vztahy	13 (100%)	0
Charakteristika dle vzdělání	-	-
Středoškolské s maturitou	15 (100%)	0
Vysokoškolské – bakalářské	3 (100%)	0
Vysokoškolské – magisterské	19 (100%)	0

Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 2: Jste včas informována o termínu a čase konání hodnotícího pohovoru?

	ROZHODNĚ ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	ROZHODNĚ NE
Charakteristika dle oddělení	-	-	-	-
Podpora řízení procesů BO	4 (50%)	4 (50%)	0	0
Výpočet mezd	13 (81,3%)	3 (18,7%)	0	0
Zaměstnanecké vztahy	3 (23,1%)	9 (69,2%)	1 (7,7%)	0
Charakteristika dle vzdělání	-	-	-	-
Středoškolské s maturitou	9 (60%)	6 (40%)	0	0
Vysokoškolské – bakalářské	2 (66,7%)	1 (33,3%)	0	0
Vysokoškolské – magisterské	9 (47,4%)	9 (47,4%)	1 (5,2%)	0

Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 3: V jakých oblastech jste hodnoceni?

	Výkon	Pracovní chování	Přístup k práci	Úroveň kompetencí	Jiné
Charakteristika dle oddělení	-	-	-	-	-
Podpora řízení procesů BO	8 (25%)	8 (25%)	8 (25%)	5 (15,6%)	3 (9,4%)
Výpočet mezd	16 (30,8%)	12 (23%)	16 (30,8%)	5 (9,6%)	3 (5,8%)
Zaměstnanecké vztahy	12 (31,6%)	9 (23,7%)	13 (34,2%)	3 (7,9%)	1 (2,6%)
Charakteristika dle vzdělání	-	-	-	-	-
Středoškolské s maturitou	15 (29,4%)	13 (25,5%)	15 (29,4%)	5 (9,8%)	3 (5,9%)
Vysokoškolské – bakalářské	2 (20%)	2 (20%)	3 (30%)	2 (20%)	1 (10%)
Vysokoškolské – magisterské	19 (31,1%)	14 (23%)	19 (31,1%)	6 (9,8%)	3 (5%)

Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 4: Připravujete se předem na hodnotící pohovor?

	ANO	NE
Charakteristika dle oddělení	-	-
Podpora řízení procesů BO	7 (87,5%)	1 (12,5%)
Výpočet mezd	16 (100%)	0
Zaměstnanecké vztahy	11 (84,6%)	2 (15,4%)
Charakteristika dle vzdělání	-	-
Středoškolské s maturitou	15 (100%)	0
Vysokoškolské – bakalářské	2 (66,7%)	1 (33,3%)
Vysokoškolské – magisterské	17 (89,5%)	2 (10,5%)

Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 5: Jak dlouho probíhá hodnotící pohovor?

	Do 30 minut	31 – 60 minut	Více než 60 minut
Charakteristika dle oddělení	-	-	-
Podpora řízení procesů BO	0	7 (87,5%)	1 (12,5%)
Výpočet mezd	5 (31,3%)	11 (68,7%)	0
Zaměstnanecké vztahy	2 (15,4%)	10 (76,9%)	1 (7,7%)
Charakteristika dle vzdělání	-	-	-
Středoškolské s maturitou	10 (66,7%)	4 (26,7%)	1 (6,6%)
Vysokoškolské – bakalářské	3 (100%)	0	0
Vysokoškolské – magisterské	3 (15,8%)	15 (78,9%)	1 (5,3%)

Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 6: Máte možnost vyjádřit se k výsledkům hodnocení?

	ROZHODNĚ ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	ROZHODNĚ NE
Charakteristika dle oddělení	-	-	-	-
Podpora řízení procesů BO	5 (62,5%)	3 (37,5%)	0	0
Výpočet mezd	15 (93,8%)	1 (6,2%)	0	0
Zaměstnanecké vztahy	6 (46,1%)	6 (46,1%)	1 (7,8%)	0
Charakteristika dle vzdělání	-	-	-	-
Středoškolské s maturitou	12 (80%)	3 (20%)	0	0
Vysokoškolské – bakalářské	2 (66,7%)	1 (33,3%)	0	0
Vysokoškolské – magisterské	12 (63,2%)	6 (10,5%)	1 (5,3%)	0

Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 7: Máte možnost sebehodnocení?

	ANO	NE
Charakteristika dle oddělení	-	-
Podpora řízení procesů BO	8 (100%)	0
Výpočet mezd	16 (100%)	0
Zaměstnanecké vztahy	13 (100%)	0
Charakteristika dle vzdělání	-	-
Středoškolské s maturitou	15 (100%)	0
Vysokoškolské – bakalářské	3 (100%)	0
Vysokoškolské – magisterské	19 (100%)	0

Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 8: Kdo provádí hodnocení?

	Přímý nadřízený	Jiné
Charakteristika dle oddělení	-	-
Podpora řízení procesů BO	8 (100%)	0
Výpočet mezd	16 (100%)	0
Zaměstnanecké vztahy	13 (100%)	0
Charakteristika dle vzdělání	-	-
Středoškolské s maturitou	15 (100%)	0
Vysokoškolské – bakalářské	3 (100%)	0
Vysokoškolské – magisterské	19 (100%)	0

Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 9: Jaký přínos má pro Vás systém hodnocení?

	Odměňování	Motivace	Kariérní růst	Identifikace potřeby rozvoje	Jiné
Charakteristika dle oddělení	-	-	-	-	-
Podpora řízení procesů BO	6 (28,5%)	6 (28,5%)	1 (4,8%)	7 (33,4%)	1 (4,8%)
Výpočet mezd	14 (35,9%)	14 (35,9%)	2 (5,1%)	9 (23,1%)	0
Zaměstnanecké vztahy	6 (26,1%)	10 (43,5%)	1 (4,3%)	4 (17,4%)	2 (8,7%)
Charakteristika dle vzdělání	-	-	-	-	-
Středoškolské s maturitou	13 (39,4%)	12 (36,4%)	1 (3%)	6 (18,2%)	1 (3%)
Vysokoškolské – bakalářské	2 (28,6%)	3 (42,8%)	0	2 (28,6%)	0
Vysokoškolské – magisterské	11 (25,6%)	15 (34,9%)	3 (6,9%)	12 (27,9%)	2 (4,7%)

Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 10: Projevují se výsledky hodnocení na Vašem odměňování?

	ROZHODNĚ ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	ROZHODNĚ NE
Charakteristika dle oddělení	-	-	-	-
Podpora řízení procesů BO	2 (25%)	5 (62,5%)	1 (12,5%)	0
Výpočet mezd	8 (50%)	8 (50%)	0	0
Zaměstnanecké vztahy	3 (23,1%)	9 (69,2%)	1 (7,7%)	0
Charakteristika dle vzdělání	-	-	-	-
Středoškolské s maturitou	8 (53,3%)	7 (46,7%)	0	0
Vysokoškolské – bakalářské	0	3 (100%)	0	0
Vysokoškolské – magisterské	5 (26,3%)	12 (63,2%)	2 (10,5%)	0

Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 11: Je podle Vás systém hodnocení spravedlivý?

	ANO	NE
Charakteristika dle oddělení	-	-
Podpora řízení procesů BO	6 (75%)	2 (25%)
Výpočet mezd	15 (93,8%)	1 (6,2%)
Zaměstnanecké vztahy	7 (53,8%)	6 (46,2%)
Charakteristika dle vzdělání	-	-
Středoškolské s maturitou	15 (100%)	0
Vysokoškolské – bakalářské	3 (100%)	0
Vysokoškolské – magisterské	10 (52,6%)	9 (47,4%)

Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 12: Jsou v rámci hodnocení zaměstnanců stanovovány cíle na příští období?

Kdo tyto cíle stanovuje?

	ANO, vždy ze strany nadřízeného	ANO, vždy po dohodě přímého nadřízeného a podřízeného	NE, cíle nejsou stanovovány
Charakteristika dle oddělení	-	-	-
Podpora řízení procesů BO	6 (75%)	2 (25%)	0
Výpočet mezd	12 (75%)	4 (25%)	0
Zaměstnanecké vztahy	11 (84,6%)	2 (15,4%)	0
Charakteristika dle vzdělání	-	-	-
Středoškolské s maturitou	13 (86,7%)	2 (13,3%)	0
Vysokoškolské – bakalářské	2 (66,7%)	1 (33,3%)	0
Vysokoškolské – magisterské	14 (73,7%)	5 (26,3%)	0

Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 13: Chtěla byste se podílet na stanovování cílů na příští období?

(*Nepovinná otázka v případě, že v předchozí otázce bylo zodpovězeno „ano, vždy po dohodě přímého nadřízeného a podřízeného“ nebo „ne, cíle nejsou stanovovány“*)

	ANO	NE
Charakteristika dle oddělení	-	-
Podpora řízení procesů BO	4 (66,7%)	2 (33,3%)
Výpočet mezd	8 (66,7%)	4 (33,3%)
Zaměstnanecké vztahy	7 (63,6%)	4 (36,4%)
Charakteristika dle vzdělání	-	-
Středoškolské s maturitou	8 (61,5%)	5 (38,5%)
Vysokoškolské – bakalářské	1 (50%)	1 (50%)
Vysokoškolské – magisterské	10 (71,4%)	4 (28,6%)

Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 14: Jste chválena za dobře odvedenou práci?

	ROZHODNĚ ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	ROZHODNĚ NE
Charakteristika dle oddělení	-	-	-	-
Podpora řízení procesů BO	3 (37,5%)	5 (62,5%)	0	0
Výpočet mezd	7 (43,8%)	9 (56,2%)	0	0
Zaměstnanecké vztahy	9 (69,2%)	3 (23,1%)	1 (7,7%)	0
Charakteristika dle vzdělání	-	-	-	-
Středoškolské s maturitou	8 (53,3%)	7 (46,7%)	0	0
Vysokoškolské – bakalářské	2 (66,7%)	1 (33,3%)	0	0
Vysokoškolské – magisterské	9 (47,4%)	9 (47,4%)	1 (5,2%)	0

Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 15: Podporuje Vás Váš nadřízený v dosahování vytyčených cílů?

	ROZHODNĚ ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	ROZHODNĚ NE
Charakteristika dle oddělení	-	-	-	-
Podpora řízení procesů BO	3 (37,5%)	5 (62,5%)	0	0
Výpočet mezd	10 (62,5%)	6 (37,5%)	0	0
Zaměstnanecké vztahy	5 (38,5%)	5 (38,5%)	3 (23%)	0
Charakteristika dle vzdělání	-	-	-	-
Středoškolské s maturitou	6 (40%)	9 (60%)	0	0
Vysokoškolské – bakalářské	2 (66,7%)	1 (33,3%)	0	0
Vysokoškolské – magisterské	6 (31,6%)	10 (52,6%)	3 (15,8%)	0

Zdroj: Vlastní zpracování.